

# ***Kan en kalle det for IA?***

*Inkluderende arbeidsliv i videregående skoler*

**Liv Gjernes**

**Cand. polit 1992**

**2. mai 2007**

Universitetet i Oslo  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi



## Sammendrag

### *Kan en kalle det for IA?*

#### Inkluderende arbeidsliv i Buskerud fylkeskommune

De videregående skolene i Buskerud fylkeskommune ble i 2002 inkluderende arbeidslivsbedrifter ved at fylkeskommunen på vegne av alle dens virksomheter undertegnet "Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv". Med dette forpliktet virksomhetene seg til å arbeide for å utvikle et mer inkluderende arbeidsliv og for å nå målene i IA-avtalen, som er reduksjon i sykefraværet, inkludere flere funksjonshemmede og utsette eldre arbeidstakers avgang fra arbeidslivet.

I et innledende kapittel stiller spørsmål om hva "det inkluderende arbeidsliv" er, og hvordan det kan tolkes og forstås. Jeg skriver videre om Buskerud fylkeskommune som overordnet IA-virksomhet, som legger føringer på de videregående skolenes IA-praksis.

Den videregående skolen har tradisjonelt fungert som en (ut)dannende kunnskaps- og kulturinstitusjon, og som en relativt egalitær organisasjon med aktører som har befunnet seg i samme sfære. I dag framstår skolen mer og mer som en bedrift som blir styrt etter bedriftsøkonomiske kriterier. Den har nå et formalisert og tydelig hierarki som har satt aktørene inn i mer tydelige arbeidsgiver- og arbeidstakerroller. Det er i denne konteksten jeg undersøker samarbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv mellom ledere og lærere. Gjennom en kvalitativ tilnærming har jeg forsøkt å forstå og forklare hvordan skolene fungerer som inkluderende arbeidslivsvirksomheter. Skolenes arbeidsmetoder og praksis og hvordan lederne forstår sine IA-lederroller står sentralt.

Informantene er lærere, som var inne i en inkluderings- eller gjenintegreringsfase etter et lengre sykefravær, og deres nærmeste personalansvarlige ledere. Personvernombudet og skolenes rektorer har gjort det mulig å komme i kontakt med aktuelle informanter. Medbringende intervjuguide med åpne spørsmål, intervjuet jeg først lærerne om deres reaksjoner og opplevelser i løpet av oppfølgingsprosessen. Etter å ha innhentet tillatelse fra lærerne om å komme inn på oppfølgingssamarbeidet i intervju med deres nærmeste personalledere, kontaktet jeg disse for intervju. Samtalene med lærerne dreide seg om hvordan de følte seg ivaretatt, og mer generelt hva det gjorde med dem å være en arbeidstaker med

tilretteleggingsbehov. Under samtalene med lederne ble dette konkrete samarbeidet også tatt opp som tema. I tillegg forsøkte jeg å fange opp hvordan de oppfattet det å være leder i en IA-virksomhet, hvilke midler de så på som hensiktsmessige, og hvilke av virksomhetens oppgaver som de mente burde prioriteres. Usagnene er blitt tolket i lys av intensjoner i IA-prosjektet.

Lederintervjuene viste at lederne opptrer i sine IA-roller med ulike preferanser og sympatier. Internaliserte holdninger og verdier ser ut til å legge større føringer på deres arbeidsmetoder og rolleforståelse enn det at skolen er blitt en IA-virksomhet. Begrepet ”det inkluderende arbeidsliv” ble hovedsakelig assosiert med oppfølging av sykefravær, selv for ledere i IA-bedrifter. Noen av lederne ser på oppfølgingsrutinene i sykefraværarbeidet IA-avtalen som arbeidskrevende formaliteter og ikke spesielt nyttig. Andre ser på disse som økte muligheter til å gjøre tilpasninger mellom arbeidsoppgaver og arbeidskapasitet. Jeg har også tolket det slik at IA-avtalens oppfølgingsreglement kan fungere som et system med tett oppfølging og kontroll av ansatte. Oppfølgingssystemet bidrar til å avdekke underyttere. Disse blir brakt inn i en oppfølgingsprosess, som kan fungere som en ekskluderingsprosess for lærere som ikke fullt ut lar seg restituere.

Intervjuene med lærerne viste at de fleste føler seg godt ivaretatt av sine velmenende personalledere i forbindelse med oppfølgingssamarbeidet etter sykefraværet. Det gjaldt imidlertid ikke alle. Noen gav uttrykk for at lederen styrer oppfølgingsprosessen, og at hensynet til skolens teknisk-økonomiske behov ble prioritert framfor deres behov for tilpassede arbeidsoppgaver. Lærere ser dessuten ut til å ha relativt begrensede kunnskaper om IA-avtalen, noe som kan virke hemmende deres muligheter for likeverdig oppfølgingssamarbeid, slik IA-avtalen foreskriver. Det ble indirekte uttrykt av noen av lærerne at ens ære og selvrespekt kommer under press når en ikke lenger kan yte etter egne og andres antatte forventninger. Det er viktig å opprettholde ens renommé som en fullverdig arbeidstaker, og redusert helse kan skade dette. Kolleger deltar i beskyttelsen og opprettholdelsen av en svekket lærers ”ansikt”.

Undersøkelsen avdekker forhold som er av betydning for å forstå hvordan IA-avtalen fungerer på arbeidsplassen, på den arenaen som er definert som ”det inkluderende arbeidslivs” viktigste arena. Den avdekker også forhold som kan trekkes inn i en diskusjon om hvordan IA-avtalen kan følges opp og videreføres. Realitetene på arbeidsplassene ser ikke ut til å være i samsvar med idealene i myndighetenes og arbeidslivspartenes IA-avtale. Så langt ser avtalen i hovedsak ut til å fungere som tiltak for økt ytelse gjennom redusert sykefraværet.

## Forord

Jeg vil spesielt takke...

En stor takk til veilederen min, Svein Hovde, for god og hjelpsom veiledning!

Takk også for hyggelig sosialt samvær!

Svein takket ja til å bli veilederen min med følgende begrunnelse:

”- fordi du er fra Buskerud”. Glad´ jeg er fra Buskerud!

Stor takk også til min mann, Herman,

som har vist omsorg i arbeidsomme perioder,

og som har bidratt med ”mat og klær”.

Takk også til mine ledere for velvillig å ha lagt til rette for at jeg nå er blitt ferdig med denne hovedoppgaven (i grevens tid).

En spesiell takk til Steinar som den som har initiert skolens tilrettelegging.

Oslo, mai 2007

Liv Gjernes



# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
Kan en kalle det for IA?.....	ii
<b>FORORD</b> <b>V</b>	
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>VII</b>
<b>ARBEIDSLINJA</b> .....	<b>XI</b>
<b>INNLEDNING</b> <b>1</b>	
<b>KAPITEL 1</b> <b>"DET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV" (IA)</b> .....	<b>5</b>
1.1 Innledning .....	5
1.2 Forarbeidet for avtalen – Sandman-utvalget.....	5
1.3 Ulike tolkninger av "det inkluderende arbeidsliv" .....	7
1.4 IA-avtalen – partenes evalueringer .....	8
1.5 Den korporative stat som prosjektleder .....	10
1.6 Arbeidets betydning - "Lediggang er roten til alt ondt" .....	12
1.7 Delegert sosialt ansvar - fra stat til virksomhet .....	15
1.8 Avslutning .....	21
<b>KAPITEL 2</b> <b>METODE</b> .....	<b>22</b>
2.1 Innledning .....	22
2.2 Forskningsoppgavens intensjoner - Begrunnelse for valg av hovedmetode .....	23
2.3 Den innledende undersøkelsesprosessen .....	24
2.4 Analysen - Strategien .....	27
2.5 Styrker og svakheter ved opplegget .....	29
2.6 Avslutning .....	33
<b>KAPITEL 3</b> <b>FYLKESKOMMUNAL IA-LEDELSE</b> .....	<b>34</b>
3.1 Innledning .....	34
3.2 Fylkeskommunen som overordnet IA-virksomhet .....	34
3.3 Spørreundersøkelsen ved Buskerud fylkeskommunes videregående skoler .....	41
<b>KAPITEL 4</b> <b>ARBEIDSMETODER I IA-SKOLER</b> .....	<b>45</b>
4.1 Innledning .....	45
4.2 Skole A: Tett oppfølging – en tvetydig strategi.....	46
4.3 Skole B: Sondere seg fram til løsninger.....	54

4.4	Skole C: Lite formalisering – underbruk av virkemidler .....	56
4.5	Oppsummering .....	59
<b>KAPITEL 5</b>	<b>LEDERNES ROLLEFORSTÅELSE .....</b>	<b>61</b>
5.1	Innledning .....	61
5.2	SKOLE A: Opprydning i effektivitetens tjeneste.....	62
5.2.1	Leder 1 / personalsjefen: Den selvtrygge ekspert.....	62
5.2.2	Leder 2: Den lojale tilrettelegger .....	70
5.2.3	Leder 3: Lojal og nøktern.....	73
5.3	SKOLE B .....	75
5.3.1	Leder 4: Ydmyk og entusiastisk brannslukker.....	75
5.4	SKOLE C .....	77
5.4.1	Leder 5: Årvåken og empatisk – som før .....	77
5.4.2	Leder 6: Løsningsorientering med lav profil .....	79
5.5	Oppsummering .....	81
<b>KAPITEL 6</b>	<b>LÆRERES IA-AVTALER.....</b>	<b>83</b>
6.1	Innledning .....	83
6.2	SKOLE A .....	83
6.2.1	Lærer 1: Yrkesstolt, sliten og usikker .....	83
6.2.2	Lærer 2: Stresset, ambivalent og marginalisert .....	87
6.2.3	Lærer 3: I opposisjon .....	90
6.3	SKOLE B .....	95
6.3.1	Lærer 4: Forsiktig, trygghetssøkende og tilfreds.....	95
6.4	SKOLE C .....	97
6.4.1	Lærer 5: Pliktmenneske med ønske om diskresjon .....	97
6.4.2	Lærer 6: Ledertilfredshet og legestrev .....	100
6.5	Oppsummering .....	103
<b>KAPITEL 7</b>	<b>REFLEKSJONER OM IA-IDEALER I LYS AV UNDERSØKELSEN</b>	<b>104</b>
7.1	Innledning .....	104
7.2	Erfaringer og perspektiver på IA-avtalen som inkluderende tiltak ....	104
7.3	Avslutning .....	113
<b>KAPITEL 8</b>	<b>UTVALGTE FORSKNINGSRAPPORTER OM ”DET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV” .....</b>	<b>114</b>
8.1	Innledning .....	114
8.2	Inkluderende arbeidsliv - Hva karakteriserer de gode virksomhetene? Sluttrapport (Lie m.fl. 2005) .....	115



---

8.3	Inkluderende arbeidsliv – inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt "sosiale ansvar" (Drøpping 2004)	118
8.4	Virker verktøyet? Evaluering av "IA-funksjonsvurdering" – En samtale om "arbeidsmuligheter" (Andersen m.fl. 2006)	122
8.5	Ledelse for et inkluderende arbeidsliv - Avtalen for et Inkluderende arbeidsliv. Virkemidler fra nasjonalt ledernivå i oppfølging av sykemeldte (Lindøe m.fl. 2006)	123
8.6	Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier (Hammer og Øverbø (red.) 2006)	125
8.7	Avslutning	126
<b>KAPITEL 9</b>	<b>SAMMENFATNING</b>	<b>127</b>
9.1	Bakgrunn og intensjoner for IA-avtalen	127
9.2	Sentrale observasjoner	128
<b>LITTERATURLISTE</b>		<b>I</b>
	Offentlige dokumenter (kronologisk ordnet)	i
	Rapporter, bøker og tidsskriftartikler.	ii
	Aviser, foredrag, kurs og annet	v



# Arbeidslinja

(Ivar Aasen)

Det er med arbeid  
me fram skal vinna.

I arbeid skal me  
vår æra finna.

Det er med arbeid  
me fram oss slær  
og både vørtnad  
og vinning fær



## Innledning

### Bakgrunn for valg av tema

Dette er en hovedoppgave om hvordan ”Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv” (IA-avtalen) blir iverksatt i tre videregående skoler i Buskerud fylkeskommune. IA-avtalen er en sentralt inngått avtale mellom myndighetene og partene i arbeidslivet. Den ble inngått med virkning fra 3. oktober 2001. Partene har hatt flere evalueringsmøter underveis i prosjektperioden, og de er blitt enige om å videreføre avtalen og samarbeidet om et mer inkluderende arbeidsliv. Den inneværende avtaleperioden har virkning fram til utgangen av 2009. Partene er enige om følgende konkrete mål:

- redusere sykefraværet med minst 20 %
- tilsette flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne
- øke den reelle pensjonsalder

Gjennom IA-avtalen har myndighetene og arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner ut fra ulike perspektiv, motiv og interesser løftet et bestemt problemkompleks fram på den offentlige diskusjonsarena. Fokuset er blitt rettet mot menneskelige og økonomiske kostnader knyttet til sykefravær, utstøtingsmekanismer og uføre- og tidligpensjonering. Utgangspunktet har vært en utvikling med negative følger for alle parter. Hensikten med avtalen har vært å fremme tiltak for økt arbeidslivs- og livskvalitet til det beste for den enkelte arbeidstaker, næringslivet og det nasjonale fellesskapet.

I IA-avtalen er det formulert intensjoner som gjør at den oppfattes som et forebyggende buffertiltak mot helseskader påført av forhold i arbeidslivet og mot utstøting fra dette. En ønsker å gi plass til mennesker med ulik og varierende yteevne. Avtalen er presentert som et helsefremmende tiltak, et tiltak for å skape et arbeidsliv med bedre samsvar mellom krav og yteevne. Et ideelt arbeidsliv skulle fremme friskhet og trivsel slik at yrkesaktivitet ble et naturlig førstevalg, og med et lavere nivå for sykefravær, uføretrygding og tidligpensjonering. Det var retorikken knyttet til det helsefremmende, inkluderende og integrerende potensialet jeg først merket meg med IA-avtalen. For en tidligere kroppsøvingslærer står det helsefremmende perspektivet sterkt, og slike tenkemåter virket interessante og logiske.

Da fylkeskommunens videregående skoler ble IA-virksomheter i 2002, reiste representanter fra trygdeetatens arbeidslivssenter og fylkeskommunen rundt til skolene og presenterte IA-avtalen. Slik jeg oppfattet det, ble den presentert som bidrag til et kulturskifte i norsk arbeidsliv, et skifte fra et utstøtende og brutaliserende arbeidsliv til et mer humanistisk og raust arbeidsliv. I det nye arbeidslivet skulle den ansatte selv kunne definere og vurdere sin arbeidskapasitet, og en kunne inngå avtaler med sin personalleder om tilpassede arbeidsoppgaver uten å gå veien om legen. Diagnosen skulle ikke lenger være viktig for arbeidslivet, hørte jeg IA-avtalens ”far” og fylkesrådmann i Buskerud, Matz Sandman, hevde på arbeidslivsseminaret ”Friske Pust” (Sandman 7-6-2001).

Min viktigste undring er knyttet til å undersøke om idealer og retorikk, slik de er presentert i det offentlige ordskifte på makronivå, er i overensstemmelse med lokale realiteter. Sentrale IA-aktører, myndighetene og partene i arbeidslivet, har med IA-avtalen lagt føringer på lokale IA-aktørers handlinger. Ledere i IA-virksomheter er blitt pålagt et samfunnsansvar. Med bakgrunn i slike intensjoner er det interessant å undersøke hvordan IA-avtalen er blitt håndtert på den enkelte arbeidsplass.

Det er verdt å merke seg at nesten tre år etter at IA-avtalen ble innført, den 1. juli 2004, ble det gjort endringer i Folketrygdloven. Endringene gjelder regler for oppfølging av sykefravær på den enkelte arbeidsplass. Lovendringene er i praksis innlemmet i det som utgjør virksomhetenes IA-arbeid, og innebærer dermed en form for utvidelse av hva dette totalt sett omfatter. Dette er regler som må følges og som det er knyttet sanksjoner til, i motsetning til IA-avtalen som kun inneholder intensjoner for endringer i arbeidslivet.

### **Spørsmålstillinger**

Undersøkelsens siktemål er å belyse prosesser på mikronivå, prosesser på den enkelte arbeidsplass. Arbeidsplassen blir ansett å være den viktigste arena for kunne nå sentralt oppsatte IA-mål. Fra et fenomenologisk perspektiv undersøker jeg hvordan en samhandler om ”det inkluderende arbeidsliv” i tre videregående skoler. Jeg undersøker hvordan ledere og ansatte forholder seg til IA-avtalen, og hvordan de samarbeider om å sette IA-avtalen ut i livet lokalt.

Undersøkelsens konsterende spørsmål:

- *Hvordan opplever og erfarer de involverte (ledere og lærere) den prosessen de har vært igjennom i forbindelse med samarbeid om inngåelse og oppfølging av personlige IA-avtaler?*

Undersøkelsens vurderende spørsmål:

- *Hvordan framstår den lokale praksisen som beskrives i lys av de opprinnelige intensjoner slik de er formulert i "Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv"? (Kalleberg 1996:38)*

I min undersøkelse ser jeg nærmere på relasjoner mellom ansatte som er inne i en inkluderings- eller gjenintegreringsprosess og deres nærmeste personalansvarlige ledere.

Jeg fokuserer på kontekst i to betydninger: Den lokale konteksten, skolen med lærere og deres ledere. Den større konteksten er den videregående skolen.

### **Hovedoppgavens oppbygning**

1. *kapitel* er om "det inkluderende arbeidsliv" generelt. Jeg innleder om bakgrunn for avtalen, og om Sandman-utvalgets intensjoner med IA-avtalen. Deretter presenterer jeg ulike tolkninger av "det inkluderende arbeidsliv". Jeg kommer inn på konkrete forhold rundt partssamarbeidet, om deltakere og gangen i arbeidet med å utvikle et mer inkluderende arbeidsliv, og om den korporative stat som prosjektleder. Ulike perspektiver på arbeidslivet og dets ideologiske betydning blir framsatt. Siste kapiteldelen handler om ansvars- og rolleendringer for lokale IA-aktører.

2. *kapitel* er et metodekapitel der jeg forklarer forskningsoppgavens intensjoner, som er å forstå og forklare samhandling forbundet med IA-avtalen i tre videregående skoler i Buskerud fylkeskommune. Jeg begrunner valget av en kvalitativ hovedmetode, bruk av dybdeintervju. Mye av forskningen som er gjort om IA-avtalen handler om målinger og analyser knyttet til utviklingen av sykefraværet. Min forskning har en annerledes innfallsvinkel. Den dreier seg konkret om relasjonelt IA-arbeid mellom ledere og ansatte på virksomhetsnivå.

3. *kapitel* er om Buskerud fylkeskommune som overordnet IA-virksomhet for skolene som den står som eier av, hvordan arbeidet med å utvikle et mer inkluderende

arbeidsliv ble tilrettelagt fra fylkeskommunens side, og hvilke føringer det fylkeskommunale arbeidet har hatt på skolenes utvikling som IA-virksomheter. Til slutt i dette kapitlet presenteres svarene fra en enkel spørreundersøkelse som kartlegger IA-aktiviteter i de videregående skolene i Buskerud.

*4. kapitel* er et empirisk kapitel der jeg gjør et tolkningsarbeid av hvilke ulike arbeidsmetoder, praksiser og strategier som ledere i videregående skoler bruker i sitt IA-arbeid, spesielt i arbeidet med å følge opp lærere med behov for tilrettelagte arbeidsoppgaver i forbindelse med sykefravær. Jeg retter oppmerksomhet mot hvordan ledere legger ulike premisser for det interne IA-samarbeidet, og vurderer om interaksjon og handling kan sies å samsvare med intensjoner i IA-avtalen.

*5. kapitel* bidrar til i noen grad å portrettere de samme lederne som ble presentert i forrige kapitel. Det empiriske intervjumaterialet gir grunnlag for å tolke hvordan ledere forstår sine IA-roller, hva de opplever som viktig i oppfølgingssamarbeidet med ansatte som har behov for tilrettelagte arbeidsoppgaver, og om de eventuelt opplever rollekonflikter i møte med ulike behov og interesser. Dette og forrige kapitel gir en grunnlagsforståelse for neste kapitel.

*6. kapitel* handler om hvordan lærere opplever samarbeidet med sine personalledere om arbeidsmuligheter i forbindelse med sykdom og redusert kapasitet. Jeg undersøker om lærerne føler seg ivaretatt og verdsatt selv om arbeidskapasiteten er redusert, og om oppfølgingsarbeidet kan oppfattes å være i tråd med IA-intensjoner.

*7. kapitel* plasserer undersøkelsen inn i en videre samfunnsmessig kontekst. Situasjonen i skolene slik jeg har analysert den, blir betraktet og diskutert i lys av IA-avtalens intensjoner. Den erfaringsbaserte kunnskapen ses i sammenheng med arbeidslivet mer generelt.

*8. kapitel* handler om annen forskning om ”det inkluderende arbeidsliv”, forskning som er i mitt nærområde, og som har relevans for min undersøkelse. Selv om de fleste forskningsrapporter har et top-down perspektiv, i motsetning til min undersøkelse som har et bottom-up perspektiv, er det flere eksempler på studier som tematisk har paralleller til min forskning.

*9. kapitel* er det siste og sammenfattende kapitel. Her vender jeg tilbake til mine to sentrale spørsmålsstillinger og relaterer mine erfaringer og kunnskaper fra denne undersøkelsen til disse. Hva indikerer den om praktisk IA-arbeid, og hva antyder den om forhold mellom ideelle mål og arbeidslivshverdagens realiteter?



## Kapitel 1    ”Det inkluderende arbeidsliv” (IA)

### – hva er det?

#### 1.1 *Innledning*

I dette kapitlet presenteres noen fakta om, perspektiver på og vurderinger av prosjektet ”det inkluderende arbeidsliv”. Hvorfor ble ”Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv fremmet”? Hvordan kan den tolkes og forstås? (Heretter vil jeg bruke betegnelsen IA-avtalen). Jeg innleder med en bolk om bakgrunn for IA-avtalen ved å trekke fram hovedpunkter fra Sandman-utvalgets innstilling. Derneft gir jeg ulike tolkninger av fenomenet ”det inkluderende arbeidsliv”. Avtalemakernes mål, intensjoner og underveisevalueringer presenteres. Jeg skriver om hvordan avtalen er blitt organisert og iverksatt gjennom et korporativt samarbeid. Videre tar jeg opp ulike perspektiver på arbeidets betydning og forholdet meg dermed til den større sosio-kulturelle sammenheng en kan se IA-avtalen i lys av. Til slutt i dette kapitlet behandler jeg en prinsipiell konsekvens av IA-avtalen, at virksomhetene får et betydelig medansvar for ”det inkluderende arbeidsliv”, og hvordan det er ment å skulle iverksettes lokalt.

Hensikten med dette kapitlet er todelt: Å beskrive sentrale trekk ved tiltaket som omtales som ”det inkluderende arbeidsliv”, og foreta en kritisk vurdering av dette som et tiltak i grenslandet mellom sosialpolitikk og arbeidslivspolitik.

#### 1.2 *Forarbeidet for avtalen – Sandman-utvalget*

Sandman-utvalget ble nedsatt av Sosial- og helsedepartementet 9. april 1999 for å ”utrede årsakene til veksten i sykefraværet og nytilgangen til uførepensjon, og foreslå tiltak for å redusere sykefraværet og uføretilgangen” (3 NOU 2000, 3.1). Sandman-utvalget hevdet at ”høyt sykefravær er et problem både for den enkelte arbeidstaker, den enkelte

bedrift og for samfunnet som helhet" (ASD-NOU 2000:27, kap 10:1)<sup>1</sup>.

Myndighetene fikk bekreftet, belyst og definert arbeidslivet som et problemområde.

Prognoser om at både sykefraværet og antall uførepensjonister kom til å øke dersom det ikke ble iverksatt tiltak for å snu denne utviklingen, bidro til at arbeidslivet ble gjort til et viktig satsings- og endringsområde (ASD-NOU 2000:27, kap 2:1).

Utvalget avga sin innstilling 15. september 2000. Samarbeid mellom arbeidslivets parter og mellom partene og myndighetene ble stadfestet som et viktig prinsipp. Utvalget pekte på at både arbeidstaker og arbeidsgiver må ansvarliggjøres, at det må innebære at partene får større handlingsrom og mer effektive virkemidler. Arbeidsplassen omtales som den sentrale arena for inkluderingsarbeidet. I innstillingen ble det argumentert for at det offentlige i større grad må støtte arbeidslivets egeninnsats slik at det vil lønne seg for arbeidsgivere å forebygge sykefravær, og at det vil lønne seg for arbeidstakere å være yrkesaktive (ASD-NOU 2000:27, kap.1). Med denne innstillingen la utvalget føringer for hva som skulle gjøres for å ta skritt mot et mer inkluderende arbeidsliv. Statlige aktører fulgte opp, og arbeidslivets organisasjoner kom senere med i dette arbeidet. Disse har gitt sin tilslutning til intensjonene, og gjennom sin deltakelse gitt prosjektet større legitimitet ute i arbeidslivet.

Åtte måneder etter at Sandman-utvalget leverte sin innstilling, deltok jeg i Buskerud fylkeskommunes arbeidsmiljøseminar "Friske Pust", der Sandman holdt foredrag om helse og arbeidsliv. Han snakket ikke direkte om selve innstillingen, men om erkjennelser og vurderinger som deler av innstillingen bygger på. Han mente at "systemet" er altfor opptatt av å få satt en diagnose, og at diagnosen blir brukt i en slags kamp for anerkjennelse av sykdom, men at diagnosen ikke bør være viktig for arbeidslivet. Arbeidslivet skal være opptatt av hva en kan gjøre på tross av plager og sykdom. Det er ingen klar grense mellom friskhet og sykdom, og vi er ofte i et landskap der vi verken er helt friske eller helt syke. Dette må godtas i arbeidslivet, mente Sandmann. Han formulerte et ønske om et arbeidsliv med en ny ideologisk erkjennelse: Et arbeidsliv som tar vare på folks yteevne til tross for plager og sykdom, et arbeidsliv der en skal kunne ha plager og sykdom uten å bli støtt ut av den grunn (Sandman 7-6-2001).

<sup>1</sup> Jeg har lastet ned fra nettet noen av kapitlene fra Sandman-utvalgets innstilling. Sideangivningen kommer kapittelvis.

I foredraget framla Sandman dette som hovedutfordringene i prosessen mot et mer inkluderende arbeidsliv: Skape et arbeidsliv som også passer for mennesker som verken er helt friske eller helt syke, der de som vil og kan jobbe betrakter seg selv og blir betraktet som verdige og likeverdige arbeidstakere og kolleger. Et inkluderende arbeidsliv, slik Sandman framstilte det, er et arbeidsliv der det er aksept for at arbeidsevnen kan variere både hos hver enkelt ansatt og mellom de ansatte.

### 1.3 Ulike tolkninger av "det inkluderende arbeidsliv"

"Det inkluderende arbeidsliv" er en *avtale* som offisielt omtales som "Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv". Den ble inngått mellom myndighetene og partene i arbeidslivet. Partene har, som navnet på avtalen tilsier, *intensjoner* om å nå noen mål. Målene er:

- "å redusere sykefraværet med minst 20 % for hele avtaleperioden (...)
- å få tilsatt langt flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne enn i dag. Partene i denne avtalen fastsetter etter nærmere drøftinger måltall.
- å øke den reelle pensjoneringsalder, det vil si den gjennomsnittlige avgangsalderen fra arbeidslivet" (IA-avtalen 2001, pkt 1).

IA-avtalen er organisert som et *prosjekt*. Prosjekter kjennetegnes vanligvis ved at en forsøker å nå oppsatte mål ved hjelp av antatte egnede virkemidler innenfor en fastsatt periode. Avtalen ble først inngått for en prøveperiode på 4 år, fra 3-10-2001 til 31-12-2005 (IA-avtalen 2001, pkt 2). Partene er siden blitt enige om å videreføre prosjektperioden fram til 31-12-2009 (IA-avtalen 2006-2009, pkt 3). Prosjektet er tenkt å understøtte en *prosess* mot et mer inkluderende arbeidsliv. Hensikten er å tilrettelegge for folk med forbigående eller varige nedsatte arbeidsevner slik at disse kan opprettholde en form for yrkesdeltakelse.

Endringene kan ses på som en *arbeidslivsreform*. Reformen er ikke forankret i det lovgivende, men i det korporative apparat. Den dreier seg om endringer rettet mot friskvern- og sykefraværarbeid. Selv om dette arbeidet er avtalt på nasjonalt nivå, er det en desentralisert reform. Det viktigste arbeidet skal foregå på arbeidsplassen. Hovedaktørene er ledere og ansatte på hver enkelt arbeidsplass (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket).

IA-avtalen kan ses på som et *tiltak*. For å reformere arbeidslivet er det nødvendig å sette inn virkemidler som stimulerer til prosess mot et mer inkluderende arbeidsliv. Regjeringen og partene er enige om å legge til grunn en såkalt tiltakspakke for å nå målene og for å utvikle et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen 2001, pkt 3).

Det er åpent om avtalen vil bli permanent. Den kan opphøre hvis partene vurderer målene som uoppnåelige innenfor avtaleperioden, eller de kan velge å videreføre den (IA-avtalen 2001, pkt 2). Avtalen framstår derfor som et *forsøk*. Partene har avtalt å ha jevnlig evalueringsmøter underveis, og første evalueringsmøte fant sted etter 2. kvartal 2003. Den innværende avtalen ble justert og videreført etter regjeringsskiftet høsten 2005, og gjelder nå fram til 2009 (IA-avtalen 2006-2009).

IA-avtalen kan også ses på som en *strategi* for å få arbeidsgivere og arbeidstakere til å ta et større ansvar for redusere jobbfravær. Strategien retter seg spesielt mot sykemeldingspraksis og bedrifters tilretteleggingstiltak (Hagen 2006).

Det gjenstår å se om avtalen og samarbeidet består fram til 2009, om avtalen vil "overleve" et eventuelt regjeringsskifte, om den vil bli brakt inn i fastere former, om den vil gjøre seg selv overflødig ved at en løser de problemene som IA-avtalen er rettet mot, eller om en av partene etter hvert vil trekke seg fra samarbeidet. Vil avtalen bli institusjonalisert, videreført eller avvirket?

## 1.4 IA-avtalen – partenes evalueringer

De som deltar i prosjektet, myndighetene, gjennom det offentlige apparat og velferdsstaten, arbeidstakerne og arbeidsgiverne, har påtatt seg ansvar for å forbedre sider ved arbeidslivskulturen. "Regjeringen og partene i arbeidslivet ved LO, NHO, Akademikerne, YS, KS og staten ved AAD, ble enige om å inngå en intensjonsavtale om å samarbeide for å styrke arbeidslinjen i arbeidslivet". "*Partene i arbeidslivet har sammen med myndighetene et særlig ansvar for holdningsskapende arbeid og for å snu denne utviklingen.*" Utviklingen det siktes til er at "*stadig flere går ut av arbeidslivet på langvarige trygdeordninger*", (IA-avtalen 2001). Partene har pålagt seg selv et ansvar for holdningsendringer. Dette kan ses på som indirekte selvkritikk for at arbeidslivet ikke har vært inkluderende nok, og at mange arbeidstakere er blitt trygdemottakere.

Avtalen skulle i første omgang gjelde for en prøveperiode på fire år. Partene ville møtes hvert halvår for å drøfte erfaringene med bakgrunn i resultatoppnåelsen, og

eventuelt justere enkelte av elementene i avtalen. I erklæringen fra partene etter møtet 3. desember 2003 ble ambisjonene nedjustert. "Partene konstaterer at det er lite realistisk å nå avtalens mål om en reduksjon i sykefraværet på 20 % innen utløpet av 2005. Når det gjelder delmål 2 og 3 er det vanskeligere å si noe om mulighetene for måloppnåelse." Det ble videre hevdet at IA-avtalen og IA-begrepet har fått et betydelig omfang i norsk arbeidsliv og at selve konseptet som IA-avtalen bygger på, kan bringe resultater over tid. På denne bakgrunn var det enighet om at arbeidet skulle videreføres (IA-avtalen, erklæring 2003, pk B).

Partene presiserte i denne erklæringen at alle avtalens delmål er likeverdige (IA-avtalen, erklæring 2003, pkt 7). Denne presiseringen kom som en følge av at en registrerte at mange bedrifter ikke hadde satt opp konkrete mål for delmål to og tre i avtalen. I erklæringen ble det vektlagt at arbeidsplassen skal være den viktigste arena for å forebygge sykefravær, hindre utstøting og for å få flere med redusert funksjonsevne i arbeid. De ville derfor ha et forsterket fokus på arbeidsplassen (IA-avtalen, erklæring 2003, pkt 3). Erfaringer hadde vist en sterkt varierende innsats i bedriftene for å nå målene i IA-avtalen. Avtalemakerne var ikke fornøyd med det en hadde oppnådd gjennom den lokale IA-satsingen, og pekte på at "både arbeidsgiver og arbeidstaker måtte ta større og mer forpliktende ansvar" (IA-avtalen, erklæring 2003, pkt 3).

I "Evalueringsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv – 2005" rettet partene nok en gang oppmerksomheten mot de to delmål som i praksis hadde vist seg mest forsømt. Partene uttrykte behov for mer målrettet fokus på inkludering av personer med redusert funksjonsevne og eldre arbeidstakere (IA-evaluering 15-11-2005). De konstaterte at sysselsettingsandelen blant personer med redusert funksjonsevne ikke hadde økt gjennom avtaleperioden. I tillegg hadde den forventede pensjoneringsalder falt med i overkant av ett år. Relatert til disse målene er det hittil satt i verk få formålstjenlige tiltak. Trygdeetaten formulerte derfor følgende slagord: "En intensjon er ingenting uten en handling" (Trygdeetaten 18-10-2005).

Den gjeldende IA-avtalen for perioden 2006-2009 bærer preg av kontinuitet og enighet om at "IA-avtalen er et tjenlig virkemiddel for et mer inkluderende arbeidsliv og å forebygge overgang fra arbeid til trygd" (IA-avtalen 2006-2009, pkt 1). Også i denne avtalen uttrykkes det ønske om forsterket fokus på delmål to og tre. Partene argumenterer for økt satsing på arbeidsmiljø og på systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid for å forebygge frafall fra arbeidslivet. At avtalemakerne har store ambisjoner vises gjennom

følgende: "Det videre samarbeidet skal forplikte alle parter til en forsterket innsats for å nå målet om et *reelt* (min utheving) inkluderende arbeidsliv" (IA-avtalen 2006-2009, pkt 5).

Hver gang avtalen er blitt evaluert er det gitt uttrykk for misnøye med måloppnåelsen. Til tross for dette har ingen av partene ønsket å oppgi eller avslutte samarbeidet. Til tross for problemer med måloppnåelsen er IA-avtalen institusjonalisert på en slik måte at det er knyttet prestisje til å videreføre den. Hagen mener at grunnen kan være at selv med lav måloppnåelse, ser ingen av partene seg tjent med å bryte ut av samarbeidet fordi ikke-deltakelse blir sett på som et dårligere alternativ, og ingen vil ta belastningen med å være den som først bryter ut (Hagen 2006).

## 1.5 *Den korporative stat som prosjektleder*

Statlige aktører var initiativtakere til IA-avtalen. Myndighetene mente det var påkrevd å sette søkelys på veksten i antall stønadsmottakere. Sandman-utvalgets sammensetning og resultat kom til å danne grunnlaget for mobiliseringen av det korporative samarbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv. Sandman-utvalget oppfordret til samarbeid mellom partene i arbeidslivet om nødvendige tiltak og endringer i arbeidslivet: "Et viktig prinsipp er at tiltak for å forebygge at personer faller varig ut av arbeidslivet forankres i arbeidslivet og iverksettes i samarbeid mellom partene og myndighetene" (ASD-NOU 2000:27, kap 2:10). Rådene ble fulgt, og staten inviterte arbeidslivets interesseorganisasjoner til IA-samarbeid som pågår fortsatt, seks og et halvt år etter avtaleinngåelse.

IA-avtalen er sett på som viktig for det helhetlige arbeidsliv. Myndighetene har derfor lagt opp til et samarbeid med arbeidslivets organisasjoner etter en samfunnskorporativistisk modell der både staten og organisasjonene har gjensidig interesse av relativt tett samarbeid i prosessen mot et mer inkluderende arbeidsliv (Veiden og Burkeland 1999:83). I denne formen for samarbeid delegerer staten myndighet i bytte mot legitimitet, støtte, oppslutning og samarbeidsvilje. Arbeidslivets parter er blitt samarbeidende aktører, fordi alle parter blir sett på, og ser på seg selv, som viktige for storsamfunnet.

Til tross for denne overordnede fellesinteressen har partene også spesifikke egeninteresser av å delta i IA-samarbeidet. Hvis en ser IA-avtalen gjennom interesseorganisasjonenes "briller", framstår partenes motiver for IA-deltakelsen som

forskjellige. Arbeidstakernes interesseorganisasjoner stiller seg bak målet om et mer inkluderende arbeidsliv fordi de ønsker tiltak som beskytter medlemmene mot et arbeidsliv som stiller skjerpene krav til tempo, omstillingsevne og fleksibilitet. Slike forhold kan for mange medvirke til at de ikke henger med og blir utstøtt fra arbeidslivet (IA-avtalen, erklæring 2003 pkt 3). Arbeidstakernes interesseorganisasjoners oppgaver er å beskytte sine medlemmer overfor det moderne samfunnets "teknisk-økonomiske system", der kravene til innsats kan framstå som umettelige (Lysgaard 1993).

Signaler om at velferdstatlige goder står i fare for å opphøre eller bli redusert, er noe som både presser og motiverer arbeidstakerne til samarbeid om økt arbeidslivsdeltakelse. Politikere har i de senere år, ved gjentatte anledninger og med økende styrke, hevdet at velferdsordninger står i fare for å bli revidert og redusert på grunn av uakseptabelt utgiftsnivå i forbindelse med fravær og frafall fra arbeidslivet. I Sandman-utvalgets innstilling ble det foreslått flere økonomiske tiltak for å redusere statens kostnader ved sykefravær. Utvalget foreslo karensdager for å redusere korttidsfraværet (ASD-NOU 2000:27, kap.10:13). Innføring av karensdager oppfattes som udelte negativt for arbeidstakerne. Det er en viktig oppgave for fagorganisasjonene å opprettholde eller øke medlemmenes relative økonomiske markedssjanser.

Arbeidsgivernes interesseorganisasjoner har på sin side økonomiske motiver for deltakelsen i IA-samarbeidet. For denne gruppen er det av vesentlig interesse at ansatte er på jobb og utfører arbeidsoppgavene best mulig. Ledere og arbeidsgivere er i posisjoner der bedriftens måloppnåelse og inntjening evalueres og synliggjøres. Det teknisk-økonomiske systembehov blir tilfredstilt ved at de "tekniske" oppgavene blir utført, samt at kravene til overskudd og akkumulasjon blir innfridd (Lysgaard 1993). Arbeidsgiverne ønsker å redusere sine utgifter til sykefravær. Myndighetene har også overfor denne gruppen hevdet at det er behov for tiltak for å redusere velferdsstatlige utgifter. Sandman-utvalget foreslo å utvide arbeidsgivernes ansvar ved sykefravær ved å forlenge den såkalte arbeidsgiverperioden, noe som ville medført økt økonomisk byrde når ansatte blir syke. Utvalget foreslo ulike modeller for fordeling av sykepengekostnadene (ASD-NOU 2000:27, kap.10:11,12).

Myndighetene deltar i det korporative samarbeidet som landets største arbeidsgiver. Siden offentlig sektor etter hvert har begynt å fungere mer etter de samme premissene som det privateide næringsliv, med uopphørlige krav om inntjening, innsparing og nedskjæring, gjelder økonomiske sanksjoner i forbindelse med sykefravær også for staten som

arbeidsgiver. Men først og fremst deltar myndighetene i IA-prosjektet i rollen som velferdsstatens forvaltere og beskyttere. Et velfungerende arbeidsliv er derfor også samfunnsøkonomisk gunstig. IA-avtalens mål om økt arbeidslivsdeltakelse kan i dette perspektivet ha som formål å styrke offentlig økonomi ved at den får midler til fordeling og løsning av samfunnsoppgaver, til å opprettholde nasjonens velstand og velferd, og til å løse finansielle problemer generelt sett.

I samarbeidet om et mer inkluderende arbeidsliv inntar staten også rollen som konsensusøkende aktør ved å understøtte samarbeidet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Det som kunne utgjøre en potensiell konflikt mellom partene i arbeidslivet om årsaker og skyldfordeling vedrørende forhold som utstøting, arbeidsmoral og næringsetikk, er gjennom IA-avtalen transformert til et samarbeidsprosjekt. Prosessen mot et mer inkluderende arbeidsliv kan virke positiv overfor det faktum at slik samfunnet er organisert, er en avhengig av et relativt velfungerende arbeidsmarked og næringsliv. Forslagene fra myndighetene om økt økonomisk ansvar ved sykefravær er et varsel om at arbeidslivets aktører må justere holdninger og atferd for å forebygge jobbfravær og styrke det økonomiske grunnlaget for velferdsstaten.

## 1.6 *Arbeidets betydning - "Lediggang er roten til alt ondt"*

"Målet er å gi plass til alle som vil og kan arbeide" (Ansatt i en IA-virksomhet, Rikstrygdeverket). Målformuleringen uttrykker ønske om full sysselsetting og utgjør det overordnede IA-målet. Formuleringen uttrykker en ansvarsfordeling mellom partene i forhold til situasjonen med økende press på velferdsstaten, og at det er en oppgave for alle arbeidslivets parter å ta et krafttak for et mer inkluderende arbeidsliv. Uttrykksmåten "vil arbeide" viser til arbeidsvilje i form av motivasjon og ønske om å ha et arbeid. "Kan arbeide" har å gjøre med bruk av arbeidsevnen.

"Å ha et arbeid er av grunnleggende betydning for selvrespekt og helse," hevder lege Håkon Lasse Leira i artikkelen "Arbeidsliv, sykefravær og politiske beslutninger" i "Tidsskrift for den norske Lægeforening" (Leira 2003:123). Sitatet gir uttrykk for en dominerende forståelse og oppfatning av arbeidets betydning. Det viser at det å ha et arbeid betraktes som en viktig samfunnsverdi. Handlingsnormer oppstår med basis i gjeldende verdier, og verdien i det å ha et arbeid skaper således grunnlag for både politisk og sosial handling. Bjørg Åse Sørensen uttrykker i den samme artikkelen at



samfunnsverdien er virksom ved at det er skamfullt og at omdømme skades når en støtes ut av arbeidslivet. Fenomenet tas også opp i Aftenpostens oppslag om arbeidstvister i arbeidslivet. Der hevder advokat Pål Behrens i Finansforbundet at det for mange er en personlig tragedie å måtte gå fra jobben, selv om de får en brukbar sum med penger (Aftenposten 27-11-2005). Leiras påpekning av at det å ha et arbeid har grunnleggende betydning for selvrespekt og helse, blir virkeliggjort gjennom det en i sosiologien kaller selvoppfyllende spådom.

Konsekvensen av denne koplingen mellom yrkesdeltakelse og verdighet kan bli at mennesker med liten eller ingen yrkesaktivitet både nyter lav respekt og har liten selvrespekt. Det blir således definert og sosialt konstruert en sammenheng mellom yrkesaktivitet og selvrespekt. Når majoriteten slutter seg til en slik definisjon av virkeligheten, bidrar det til at det utvikles en generell oppfatning om at redusert yrkesdeltakelse, enten det er i form av fravær, uføretrygd eller arbeidsløshet, henger sammen med individets sviktende arbeidsmoral. "Det er arbeidet som gjør livet meningsfullt, og den som mener noe annet er en slubbet. Er det virkelig slik?" Filosof og forfatter Kjell Madsen stiller dette spørsmålet i kronikk i Aftenposten 16-8-2004. Han kritiserer den betydningen arbeidet har fått gjennom IA-avtalen. Han undres over at arbeidet er blitt gjort til både livets mål og mening (Madsen 2004). Til tross for Sandmans uttalelse under seminaret "Friske Pust" om at diagnosen ikke bør være viktig for arbeidslivet, er det sannsynligvis slik at en fysisk og sosialt akseptert diagnose gjøre det mer legitimt å tilby og motta avlastende arbeidsforhold enn om diagnosen er mer uklar.

Hvis en helt eller delvis når de konkrete mål i IA-avtalen om å redusere sykefraværet og uføretilgangen, ansette flere funksjonshemmede og øke den gjennomsnittlige pensjonsalder, vil det i praksis bety at flere får styrket sine bånd til arbeidslivet. Det vil følgelig også bety at flere opplever økt selvrespekt gjennom økt arbeidsinnsats, i tråd med gjeldene arbeidslivsideologi. Om dette medfører at arbeidslivet reelt sett blir mer inkluderende, er ikke innlysende. Medaljens bakside vil være at dess færre som har normativt avvikende og svake bånd til arbeidslivet, dess større blir risikoen for at disse aktørene utsettes for stigmatisering. Dess flere som får jobb, dess større avvik vil det være å ikke ha jobb. Arbeidslivet vil reelt sett ikke kunne karakteriseres som fullt ut inkluderende før stigma om hva som er en fullverdig arbeidstaker brytes. En aner her en grunnleggende konflikt mellom arbeidslivet som arena for effektivitet, differensiering og

ytelseskrav, og et arbeidsliv som tilpasser seg idealene om hensyntaken til den enkeltes verdighet.

Utsagnet og slagordet ”jobben er sannsynligvis din beste medisin,” er en retorisk formulering i denne sammenhengen (Trygdeetaten v/ Solberg 17-8-2004). Utsagnet kan tolkes ulikt avhengig av rådende holdninger i arbeidslivet. I et samfunn eller i en organisasjon der aktører med redusert arbeidsevne blir stigmatisert, vil påstanden gi støtte til holdninger som at det under nesten enhver omstendighet er bedre å være i arbeid enn ikke å være det, (for å opprettholde selvrespekten). Hvis utsagnet derimot fremmes i et reelt inkluderende arbeidsliv, vil det gi en annen mening. I reelt inkluderende organisasjoner er det kultur for at arbeidsbelastningen er tilpasset yteevnen. Madsen kritiserer myndighetene og trygdeetaten for å bruke begrepet medisin om det å arbeide. Når undersøkelser viser at sykefraværet synker når trivselen på jobben øker, betyr ikke det at jobben er blitt medisin. Det betyr derimot at et trivelig arbeid får oss til å tenke mindre på sykdom og medisin. ”Staten er ikke en lege, og bør unnlate å foreskrive folket en generell medisin” (Madsen 2004).

I prosessen mot et reelt inkluderende arbeidsliv er det behov for å etablere ny kunnskap og forståelse som bryter stigma om hvem som er fullverdige og hvem som er mindre verdige arbeidstakere. Det inkluderende arbeidslivs reformarbeid med reorganisering av velferdsforvaltningen legger sterke føringer knyttet til atferds- og holdningsendringer for aktører som virker innenfor dette feltet. Hvordan den såkalte restarbeidsevnen blir ivarettatt, verdsatt og betraktet på den enkelte arbeidsplass, ikke bare i de lukkede rom i samtaler mellom leder og ansatt, men blant hele kollegiet, vil være avgjørende for etablering av ny arbeidslivsideologi og et reelt inkluderende arbeidsliv.

I manualen ”Ansatt i en IA-virksomhet”, står det at IA-avtalen skal bidra til et mer inkluderende arbeidsliv til det til beste for individ, virksomhet og samfunn (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket). Partenes mål er en såkalt vinn-vinn situasjon, ikke bare en omfordeling eller ombytting av ressurser. De fleste vil sikkert mene at idealene i IA-avtalen er gode. Gjennom samfunnsendringer skjer det gjerne en omfordeling av goder og byrder slik at noen får det verre og andre får det bedre. Hva IA-avtalen vil føre til på lang sikt er uvisst. Vil det bli en ”vinn-vinn situasjon”, eller en omfordeling av goder og byrder i et 0-sum spill? Hvilke svar eller resultater en eventuell konsekvensanalyse av IA-avtalen vil gi, er avhengig av hvilke goder og byrder som tas inn i analysen. Er det en omfordeling av selvrespekt og helse, eller er det penger og materielle ressurser? I dag er det såpass

mange som har hel eller gradert uføretrygd at selv om denne gruppen ikke gis stor ære, betraktes den med høflig respekt. I et inkluderende arbeidsliv vil det sannsynligvis være noen som ikke lar seg inkludere. Blir dette en marginalisert gruppe med ytterligere ærestap? Det er antagelig ikke realistisk at evalueringen av IA-avtalen vil komme til å handle om selvrespekt og ære. Mer sannsynlig er det at den vil evalueres ved hjelp av en mer instrumentell nytte- og kostnadsanalyse.

Et reelt inkluderende arbeidsliv er et arbeidsliv der alle sider ved arbeidsmiljøet, både fysiske og psykososiale, er slik at eldre arbeidstakere utsetter sin avgang fra arbeidslivet, fordi jobbtilværelsen oppfattes som mer attraktiv enn pensjonisttilværelsen. De som ikke er helt friske eller ikke helt syke, opplever at å utføre individuelt tilpassede arbeidsoppgaver er et bedre alternativ enn å ikke være på jobb. I et reelt inkluderende arbeidsliv vil de som av ulike årsaker sliter, nyte godt av gode relasjonene til ledelse og kolleger. I en virksomhet med ikke-inkluderende egenskaper vil mennesker med redusert arbeidsevne vanskelig kunne opprettholde sin verdighet og selvrespekt når oppgaver og intensitet overskrider ens yteevne. I en slik situasjon får arbeidsplassen neppe status som en helse- og trivselsfremmende sosial arena. Da Sandman på arbeidslivsseminaret "Friske Pust" sa at arbeidslivet må komme fram til en "ny ideologisk erkjennelse", kan det tolkes slik at det bør utvikles en ny virkelighetsforståelse som sier at en er en fullt ut verdig og respektert ansatt hvis en yter etter evne.

## 1.7 Delegert sosialt ansvar - fra stat til virksomhet

IA-avtalen pålegger virksomhetene mer enn den tidligere generelle og relativt passive omgangen med friskvern- og sykefraværarbeid. Arbeidslivsreformen har medført en myndighetsdelegering der det strategiske initiativ og ansvaret for å ta vare på og organisere de menneskelige ressursene er overført fra stat til virksomhet (Bredegaard 13-6-2005). IA-avtalen definerer den enkelte arbeidsplass som hovedarena i forsøket med å gjøre arbeidslivet mer inkluderende, hovedfokuset er på arbeidstakerne (Trygdeetaten v/ Solberg 1-4-2003). Etter forslag fra Sandman-utvalget er det tilført IA-prosjektet ulike former for virkemidler:

- Juridiske/organisatoriske virkemidler, som innebærer regelendringer eller endringer i de organisatoriske rammebetingelsene.
- Økonomiske virkemidler.

- Pedagogiske virkemidler, som har som mål å endre atferd gjennom veiledning og informasjon, (ASD-NOU 2000:27, kap.1).

Virksomheter som har undertegnet en avtale med trygdeetaten om at de forplikter seg til å arbeide for å nå målene om et mer inkluderende arbeidsliv, får status som IA-virksomheter, og får dermed tilgang til diverse IA-virkemidler. I hvert fylke har trygdeetaten opprettet et arbeidslivssenter. Kontaktpersoner i dette senteret skal gi informasjon, veiledning og støtte overfor IA-virksomhetene og IA-aktørene.

IA-virksomhetene forplikter seg til å "sette det inkluderende arbeidsliv på dagsorden og ha konkrete mål for IA-arbeidet" (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket). "Den gode dialogen" framsettes som det sentrale virkemidlet i inkluderingsarbeidet på virksomhetsnivå (Evalueringsrapport av IA-avtalen 2. kvartal 2000:32). Arbeidsgiver er pålagt ansvar "for systematisk samarbeid og dialog med de ansatte om IA-arbeidet for derigjennom også å bidra til godt arbeidsmiljø". En arbeidstaker har ansvar for å "bidra positivt til dialog med nærmeste leder om egen funksjonsevne og nødvendige tiltak for å være i eller komme tilbake til arbeid" (Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2003).

Alle som har sitt virke innenfor IA-virksomheter er hovedaktører i bedriftens IA-arbeid. Kollegene trekkes også inn i IA-arbeidet gjennom det følgende: "Alle må spille på samme lag" (...) "Aller viktigst er det arbeidet som foregår på arbeidsplassen – mellom deg, lederen din og kollegene dine. Det er dere som er hovedaktørene" (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket). I dette ligger at arbeidet med å skape en mer inkluderende arbeidslivsbedrift angår alle, ikke kun leder og enkelte ansatte med særskilte behov. Hvis utsagnet, "jobben er sannsynligvis din beste medisin", som jeg tidligere har referert til, ikke kun kan oppfattes som retorikk brukt for å påvirke til å øke arbeidets betydning ytterligere, bør IA-avtalen føre til mer friskhet og bedre helse i befolkningen generelt ved at flere får jobbe i et inkluderende arbeidsmiljø.

Til tross for gode hensikter i IA-avtalen har prosjektet i stor grad kommet til å dreie seg om sykefraværproblematikk. Dette er inntrykk som dannes gjennom både IA-dokumenter og studier av praksis. Målet i IA-avtalen om å redusere sykefraværet har gjennom endringer i Folketrygdloven den 1-7-2004 fått et sterkt målstyringsverktøy. Nyordningene har en strategi som gir prioritet til IA-målet om redusert sykefravær framfor de to andre IA-målene, noe som også sies i det følgende: "Loven tydeliggjør *hovedbudskapet* (min utheving) fra partene i arbeidslivet" (Trygdeetaten v/ Solberg 17-8-

2004). Målene om å tilsette flere med redusert funksjonsevne og øke den reelle pensjonsalder mangler tilsvarende målstyringsverktøy. Dette kan oppfattes som en prioritering av målet om å redusere sykefraværet til tross for at avtalepartene har uttalt at de konkrete målene i IA-avtalen er likeverdige. Ebba Wergeland og Dag Bruusgaard er blant flere som er kritiske til spriket mellom liv og lære, mellom det IA-avtalen sies å skulle være, og det som er blitt praksis. "IA-avtalen er sykefraværsreduksjon første og høyeste prioriterte delmål," hevder de (Tidsskrift for Den Norske Lægeforening 2005, nr. 21).

Flere har kommet med kritiske perspektiver det sterke fokuset på sykefraværsreduksjon. Fastlegen i Gol, Helge Feet, kaller det å kombinere et inkluderende arbeidsliv med målet om å redusere sykefraværet for "ein gedigen bløff" (...) "Problemet blir altså at ein freistar å nå to mål samstundes, to mål som gjensidig ekskluderer kvarandre" (Hallingdølen 8-7-2004). Feets resonnement er at den sterke vektleggingen av å redusere sykefraværet fører til at ledere blir mindre opptatt av å rekruttere funksjonshemmede og eldre, fordi disse målgruppene har større behov for sykedager enn yngre og lytefrie mennesker. I budsjettmessige stramme tider med økende krav til såkalt innsparing vil det ikke være en prioritert oppgave for bedriftene å satse på eldre og funksjonshemmede arbeidstakere.

Øyvind Østerud skriver om korporativt samarbeid, at det kan gjøre organisasjonene enten til disiplinerte gisler eller til erobrende agenter. Det strategiske styrkeforholdet partene mellom blir avgjørende (Østerud 1996:84). Styrkeforholdet er i dette tilfellet gitt i og med organisasjonene ikke er en del av det lovgivende apparat, og derfor ikke står ansvarlige for lovverket om rutiner for oppfølging av sykefravær. Sykefraværsreformen kan ses på som disiplinerende tiltak overfor arbeidstakerne med plikt til velvillig samarbeid med arbeidsgiver ved sykefravær. Arbeidsgiverne kan ses på som "erobrende agenter" med ansvar for organiseringen av sykefraværsarbeidet. Siden "ethvert korporativt organ virker i spenningen mellom deltakerinnflytelse og deltakerdisiplinering" (Østerud 1996: 84-85), kan det hende at partene i den foreliggende situasjon er inneforstått og fornøyd med at aktører på virksomhetsnivå får mer ansvar, men også mer innflytelse over forhold som de før var prisgitt.

Det nye systemet med delegert ansvar og endringer i ansvarsområdene har ført til endringer ved håndtering av problemer og sykdom hos arbeidstakere. IA-avtalens krav om individuell oppfølging og tilpasning av arbeidsoppgaver åpner opp for mer individualisme

i arbeidslivet. Omorganisering og omfordeling av arbeidsoppgaver for å tilfredsstille individuelle behov kan gi negative konsekvenser gjennom økte belastninger for kolleger. IA-ledere med ansvar for både den enkelte ansatte og for det helhetlige arbeidsmiljø, kan komme til å møte nye utfordringer i spenningsfeltet mellom individuelle og kollektive behov.

Ledere er også blitt pålagt ansvar og økt innflytelse for sine ansattes helse ut over det å sikre et generelt godt arbeidsmiljø gjennom systematisk HMS- arbeid. Når de bidrar til utarbeidelse av oppfølgingsplaner på bakgrunn av funksjonsvurderinger, kan de komme i situasjoner der det forventes at de tar stilling til forhold som helsepersonell tidligere gjorde. En praktisk konsekvens av lovendringene av 1-7-2004 er at ledere skal foreta "medisinsk vurdering av arbeidsmulighet" (Trygdeetaten v/Solberg 17-08-2004). I dette ligger en risiko for at de medvirker til ufornuftige og dårlige løsninger for ansatte med behov for restituerende tiltak. De fleste ledere vil med stor sannsynlighet møte situasjoner der de ikke er tilstrekkelig kompetente til å foreta medisinske og helsemessige vurderinger av sine ansatte. Det er heller ikke gitt at ledere vil gå inn for tiltak som best ivaretar den ansattes helse. Lederens lojalitet er trolig først og fremst knyttet til "det teknisk-økonomiske system". Båndene til "det menneskelige system" er sannsynligvis noe svakere (Lysgaard 1993). Det vil si at ledere kan komme til å prioritere ytelse, effektivitet og lønnsomhet framfor IA-avtalens humanistiske verdier.

På tilsvarende måte som lederen, kan ansatte også ha utilstrekkelig evne til å foreta helsemessig og kapasitetsmessig egenvurdering. For arbeidstakere er praktiske konsekvenser av lovendringene av 1-7-2004 blant annet å "aktivt og løpende forholde seg til arbeidsgiver", og "være åpen og opplyse om egen arbeidsevne" (Trygdeetaten v/Solberg 17-08-2004). Når en arbeidstaker skal vurdere sin egen arbeidsevne og spesielt i en tilstand med svekket helse, kan dette slå ut i begge retninger, avhengig av hva jobben betyr for den enkelte. I mange situasjoner vil det antagelig gi trygghet både for en selv og for arbeidsgiveren at informasjon om arbeidsevnen er bygget på vurderinger gjort av profesjonelle fagfolk. En annen side ved denne pålagte åpenheten og kravet om løpende kontakt med arbeidsgiver under sykdom, er at arbeidssfæren og privatsfæren blir knyttet tettere sammen. Tillit, respekt og kvalitativt gode relasjoner partene imellom er en forutsetning for at arbeidstakers integritet ivaretas. Dette er i tråd med trygdeetatens henstilling til de samhandlende partene: "Samtalene skal være preget av gjensidig respekt og likeverd for å skape felles forståelse og finne løsninger" (Trygdeetaten v/Solberg 17-8-

2004). Samarbeidet skal resultere i en oppfølgingsplan om "å tilrettelegge på arbeidsplassen når arbeidstakeren får problemer med å mestre sine vanlige arbeidsoppgaver" (Ansatt i en IA-virksomhet, Rikstrygdeverket).

Sykemeldingspraksisen som gjaldt før innføringen av IA-reformen defineres nå som "gammeldags behandlingsform basert på ideen om at folk blir friske av ikke å arbeide" (Frisk nok til å jobbe? Rikstrygdeverket). Om dette sier Madsen: "Trygdeetatens folk bør være klar over at det ikke er slik at alternativet til jobben er tomhetens avgrunn, og at arbeidssfæren omfatter all meningsfull aktivitet" (Madsen 16-8-2004). I tilfeller der jobben påfører mennesker sykdom og helseproblemer kan arbeidsplassen vanskelig fungere som helsefremmende arena. Hagen frykter at IA-avtalens sykefraværsreform kan ha gjort legene til redskap for statsfinansene mer enn for pasientene (Hagen 2006:17). I dette perspektivet vil legene kunne ses på som "erobrende agenter" for myndighetene (Østerud 1996).

Ved innføringen av IA-avtalen har både arbeidsgivere og arbeidstakere fått økt mulighet til påvirkning og innflytelse over forhold som de tidligere ikke hadde. Utvalget som har skrevet rapport om funksjonsvurdering, sier dette om hensikten med ansattes medvirkning i en oppfølgingssituasjon: "Utvalget peker på at brukermedvirkning kan fremme mestring og motvirke lært hjelpeløshet" (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket 2003:5). Begrepsbruken i sitatet, "motvirke lært hjelpeløshet", vekker assosiasjoner til paternalisme, en omsorgsideologisk betraktningssmåte av arbeidstakere som sliter og har svekket helse. Arbeidstakere blir ansett for å ha et behov for å bli hjulpet ut av en tilstand. Dette til tross for at behovet kanskje ikke erkjennes av "den trengende" selv. Dette er uttrykk og formuleringer som vanligvis anvendes i forbindelse med aktørers møte med et behandler- eller omsorgsapparat.

I Knut Halvorsens "Innføring i sosialpolitikk" blir paternalistisk velferdspolitikkk omtalt på en måte som er relevant for det individuelle oppfølgingsarbeidet. "En sosialpolitikk som har paternalistiske islett, vil ofte være tvetydig i den forstand at den tjener andre formål enn de rent velferdsmessige" (Halvorsen 1995:31). IA-prosjektet kan virke noe tvetydig. Det framstilles som et helsemessig og humanistisk tiltak ved at det vil bli mer og bedre helse i befolkningen når flere deltar i et helsefremmende arbeidsliv. Ved en kritisk tilnærming til prosjektet kan det oppfattes som et oppdemmende tiltak mot at mennesker som allerede er i et ansettelsesforhold skal være borte fra jobben. At arbeidslivets nytte- og lønnsomhetsorientering er til stede, kan en tolke av det følgende:

Funksjonsvurdering av ansatte "skal gi arbeidsgiver mulighet for å tilrettelegge for å dra mest mulig nytte av arbeidstakerens funksjonsevne" (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket 2003:11).

Som ideologisk motforestilling til paternalisme står ideologien om autonomi, det at den enkelte vet best selv. Ved å tolke begrepet brukermedvirkning mindre kritisk enn i avsnittet ovenfor, kan det oppfattes som et uttrykk for deltakelse (Halvorsen 1995:31). Det fins også dokumentasjon på at ideologien om autonomi er til stede i IA-avtalen. Om funksjonsvurderinger står det følgende: "Hvis slike vurderinger ikke skal krenke menneskets grunnleggende rettigheter (retten til selvbestemmelse, ukrenkelighet og samtykke), er det en åpenbar forutsetning at personen selv må *medvirke*".

(Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket 2003:14). Sitatet uttrykker en subjektiv forståelse av IA-aktøren, som en som vet hva som må til for å styrke mulighetene til å ha et aktivt arbeidsforhold. Dette må lederen sette seg inn i gjennom dialogen med ansatte.

Samtalene om funksjonsevne er i praksis samtaler og diskusjon om arbeidsoppgaver og arbeidsevne, samtaler om hva arbeidstakeren kan gjøre på tross av sykdom eller skade. Dialog i forbindelse med funksjonsvurdering kan ses på som en forhandlingssituasjon om arbeid som knapphetsgode. Partene er i en form for interessekonflikt der spørsmålet dreier seg om hvor mye arbeid arbeidstakeren skal yte. Ved å framlegge "den gode dialogen" som virkemiddel i samarbeidet om funksjonsvurderingen, kan det oppfattes som en indirekte beskjed til partene om å legge godviljen til. Hensikten med dialogen som virkemiddel kan virke edel. Det er ikke gitt at dialogen i realiteten blir god, eller at resultatet av forhandlingene oppleves som gode. Dialogen virker i spenningsfeltet mellom å gi innflytelse, tilfredsstillende ønsker, forventninger og behov, men den kan også disiplinere og definere hva som er mulig å oppnå. Dialogen mellom leder og ansatt kan gi skinn av likeverdighet, men det er ingen reell likeverdighet i hierarkisk organiserte virksomheter der maktmidlene er ulikt fordelt mellom partene.

Når representanten fra trygdeetaten omtaler IA-avtalen som "en verdiorientert avtale som må rokke ved en grunnleggende forståelse hos alle," kan dette oppfattes som at IA-avtalen skal bringe mer verdirasjonalitet inn i arbeidslivet (Trygdeetaten v/ Solberg 1-4-2003). Dette ser ut til å være i samsvar med Fafo-forsker Eivind Falkums syn på IA-avtalen som et humanistisk prosjekt, et arbeidsliv der arbeidsgiverne først stiller spørsmål om hva arbeidstakerne kan gjøre, og deretter fordeler oppgavene slik at kravene i arbeidet



tilpasses den enkeltes forutsetninger. Fordelingen av oppgavene bør endres når arbeidstakernes forutsetninger forandrer seg med sykdom og alder (Falkum 2004:63).

## 1.8 Avslutning

IA-avtalen ble inngått mellom myndighetene og partene i arbeidslivet høsten 2001 med konkrete mål om å redusere sykefraværet, ansette flere med funksjonshemninger og øke pensjonsalderen. Sandman-utvalgets innstilling la føringer for det korporative samarbeidet arbeidet for prosessen et mer inkluderende arbeidsliv. Motivet for IA-samarbeidet hadde stor spennvidde. En ønsket å endre arbeidslivskulturen til det beste for den enkelte arbeidstaker, for virksomhetene og for staten som ansvarlig for sosialbudsjettet og velferdsstaten.

Avtalen framstår som et tvetydig virkemiddel, et tiltak for mer humanisme i arbeidslivet, men også et virkemiddel tilpasset en instrumentell nytteorientering med sterkere ytelseskrav og strengere trygdepraksiser. Arbeidslivets ideologi om arbeidets betydning og hva som er en fullverdig arbeidstaker utgjør i dobbelt forstand et viktig bakteppe for prosessen mot et reelt inkluderende arbeidsliv. Den er en viktig forutsetning ved at den gir arbeidet med "det inkluderende arbeidsliv" en dypere mening. Ideologien er en potensiell hindring ved at den setter rammer for hva slags innstilling og hvilke prestasjoner som kreves av mennesker i møte med det ordinære arbeidsliv.

## Kapitel 2      METODE

### 2.1 *Innledning*

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hovedoppgavens forskningsmetode. Det handler om hva jeg har gjort, hvorfor jeg har valgt å gjøre det jeg har gjort, og hvordan jeg har gått fram for å beskrive hva som foregår i samhandlingen mellom ledere og ansatte i det inkluderende arbeidslivs navn i videregående skoler i Buskerud fylkeskommune. Analyse materialet er hovedsakelig framskaffet gjennom dybdeintervju. I første del av dette kapitlet vil jeg begrunne dette metodevalget ut fra hva som er studiens intensjoner. Dernest vil jeg beskrive den innledende undersøkelsesprosessen, valg av informanter og hvordan jeg gikk fram for å få tilgang til disse. Jeg vil gjøre rede for møtene med informantene, og om den påfølgende intervjuprosessen. Etter å ha klargjort datamateriale for bearbeiding, begynte selve analysearbeidet, som jeg skriver om i kapitlets tredje del. Til slutt i kapitlet reflekterer jeg over styrker og svakheter ved opplegget, og over egen rolle, handlinger og opplevelser i løpet av prosessen. Det som er fokuset for denne undersøkelsen settes inn i deler av det omkringliggende rammeverk som har betydning for det som min forskning dreier seg om.

Følgende tema blir belyst i denne undersøkelsen:

- Hvilke arbeidsmåter, praksiser og strategier har lederne?
- Hvordan spiller lederne sine roller som IA-ledere, hvordan forstår de sine roller og hva opplever de av vanskeligheter og dilemma i sitt arbeid som ledere i IA-virksomheter?
- Hvilke opplevelser og erfaringer gjør lærernes seg i løpet av prosessen med funksjonsvurdering, oppfølgingsplan og tilrettelagte arbeidsoppgaver?

## 2.2 *Forskningsoppgavens intensjoner - Begrunnelse for valg av hovedmetode*

Intensjonene med undersøkelsen er gjennom en kvalitativ tilnærming å kunne forstå og forklare den samhandlingen som foregår i virksomhetene (skolene), og som er forbundet med IA-avtalen. Ved å fokusere på mikroprosesser i denne samarbeidskonteksten vil jeg kunne tegne et bilde av bedriftsinterne arbeidsmetoder, innsats, forståelse og erfaring med IA-avtalen. Konkret dreier undersøkelsen seg om samarbeidet mellom lærere og deres personalansvarlige ledere angående funksjonsvurdering, oppfølgingsplaner og tilrettelegging i situasjoner der ansatte har et definert behov for gradvis gjenopptakelse av arbeidsoppgaver etter sykefravær. I intervju med lærere er jeg ute etter informasjon om hvordan disse opplever og erfarer dette samarbeidet, og hvordan de ser på oppfølgingsprosessen. Jeg ønsker også å kunne identifisere hvordan ledere forstår og opplever sine roller som ledere i IA-virksomheter, og hvordan de forholder seg til forventninger i IA-avtalen.

”Det inkluderende arbeidsliv” er et aktuelt og fokusert tema, og har vært det i flere år. Temaet blir jevnlig tatt opp, helst i forbindelse med debatter og innlegg om sykefravær og uføretrygd. Mye har kommet til å dreie seg om kvantitative målinger og økonomiske vurderinger. Statistiske data legges til grunn for drøftinger og spekulasjoner om årsaker til at intensjoner i IA-avtalen ikke er blitt realisert, og hvilke tiltak eller løsninger en bør satse på. I mindre grad har en tatt for seg det bedriftsinterne IA-samarbeidet, selv om nøkkelen til et mer inkluderende arbeidsliv primært er i denne samarbeidskonteksten. Med bakgrunn i dette er det interessant å få vite mer om hva som foregår når ledere og ansatte møtes i et samarbeid for et mer inkluderende arbeidsliv. Et fokus på dette forholdet kan identifisere og forklare sider ved den bedriftsinterne håndteringen og samhandlingen om IA-prosjektet og dermed gi forståelse av hva IA-problematikken på arbeidsplasser dreier seg om.

Myndighetene og sentrale IA-aktører har definert arbeidsplassen som svært viktig for å kunne gjennomføre IA-avtalens intensjoner. Arbeidsplassen anses som ”den viktigste arena for å forebygge sykefravær, hindre utstøting og få flere med redusert funksjonsevne i arbeid” (IA-avtalen, erklæring 2003:B pkt 3). De videregående skolene i Buskerud fylkeskommune har definert seg som ”lærende organisasjoner”, et begrep som Morgan knytter til hjernemetafor der den lærende organisasjon har hjernes evne til å kommunisere med omgivelsene, fange opp misforhold og korrigere seg deretter (Morgan 1996:89-92). Ved å forklare og forstå samhandlingen mellom ledere og ansatte, kan en få innsikt i sider

ved samhandlingen som kan gi viktig informasjon tilbake til dem det forskes på, til den enkelte skole og til dem som er involvert i skolenes arbeid for et inkluderende arbeidsmiljø. Det er grunn til å anta at situasjoner slik de framstår i denne undersøkelsen, ikke er enkeltstående tilfeller av IA-samarbeid.

Ut fra hva som er mitt forskningsfokus, vurderte jeg det som lite hensiktsmessig å gjøre en kvantitativ undersøkelse. Jeg utelukker selvfølgelig ikke at en analyse av relativt store og kreative spørreskjema sendt til flere ulike aktører ved mange eller alle fylkeskommunens videregående skoler, også kunne medvirket til bedre forståelse av det bedriftsinterne IA-samarbeidet. Imidlertid ville metoden bydd på praktiske problemer. Jeg ville hatt behov for å få mange informanter ”i tale”. Ut fra mine observasjoner og erfaringer er det en utbredt spørreskjematrøtthet i skolen, og siden ingen ville følt seg forpliktet til å svare på et slikt omfattende spørreskjema, ville sannsynligvis svarprosenten vært for lav til å kunne ivareta forskningsprosjektets validitet. I min undersøkelse tar jeg for meg aktører som har direkte erfaring knyttet til IA. Et spørreskjema som henvender seg til et tilfeldig utvalg av alle lærere i det aktuelle område, ville primært omfattet personer som ikke hadde erfaringer om som mine informanter har.

I enkelte anledninger bruker jeg egne observasjonsdata, og kan derfor definere deler av arbeidet som ”feltarbeid i egen kultur” (Wadel 1991). Det å være lærer og hovedverneombud har gitt meg tilgang til nyttig informasjon og erfaringer. Jeg har deltatt på IA-informasjonsmøter og andre arrangementer som har med arbeidsmiljø å gjøre. I jobbsammenheng har jeg opplevd lederes strategier og prioriteringer.

### *2.3 Den innledende undersøkelsesprosessen*

En første utfordring da jeg skulle finne informanter til dette prosjektet, var hvilke skoler jeg skulle henvende meg til med forespørsel om intervju. Jeg hadde en formening om at det burde være skoler der ”det inkluderende arbeidsliv” hadde blitt tatt opp som tema, fordi jeg ønsket å møte ledere og ansatte med noen tanker, erfaringer og kunnskaper om IA-prosjektet. Videre vurderte jeg det som nødvendig at noen av skolens lærere hadde deltatt i en oppfølgingsprosess i og med at oppfølgingsprosessen er sentral i denne undersøkelsen. Jeg utarbeidet derfor et spørreskjema som ble sendt til rektorene ved fylkeskommunens 16 videregående skoler. (Vedlegg nr.1) Spørreskjemaet ble sendt som vedlegg til et brev der jeg presenterte meg selv, og hva som var hensikten med

henvendelsen. Dette ble gjort for å finne egnede skoler som jeg kunne henvende meg til med forespørsel om intervju. Spørreskjemaundersøkelsen hadde også en egenverdi ved at den gav indikasjon på omfanget av IA-virksomhet i videregående skoler i Buskerud fylkeskommune. Jeg kommer tilbake til denne undersøkelsen i neste kapittel, som omhandler ”det inkluderende arbeidsliv” i Buskerud fylkeskommune.

Av de 16 rektorene som fikk tilsendt spørreskjemaet, fikk jeg svar fra 14. Svarene på noen av spørsmålene dannet grunnlag for utvelgelse av informanter. Jeg satte som kriterium at skolene kunne vise til en viss IA-aktivitet, både at informasjon om IA-avtalen var gitt til skolens ansatte, og at det fantes lærere ved skolen som var inne i en oppfølgingsprosess. Ut fra svarene jeg fikk, valgte jeg ut tre skoler som jeg kontaktet med forespørsel om intervju. Dette var skoler som så ut til å ha en pågående oppfølgingsprosess med en del lærere. Ved de utvalgte skolene regnet jeg derfor med å møte ledere og lærere med tanker og erfaringer om ”det inkluderende arbeidsliv”. Jeg tok skolens størrelse med i betraktningen slik at ikke mindre skoler ble utelukket fra undersøkelsen.

Rektorene ved skolene kunne av personvern hensyn ikke navngi hvilke av skolens lærere som var inne i en oppfølgingsprosess. Jeg kontaktet derfor personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og redegjorde for det planlagte forskningsprosjektet. I svaret fra Personvernombudet ble det lagt klare føringer på hvordan jeg skulle opptre for å komme i kontakt med aktuelle intervjuobjekter. Jeg ble bedt om å henvende meg til skolens øverste leder, rektor, med forespørsel til vedkommende om å formidle mitt behov for informanter videre til aktuelle lærere. Lærere under oppfølging kunne deretter, og på frivillig basis, henvende seg til meg for avtale om intervju. Korrespondansen gikk via ”First Class”, e-postsystemet til Buskerud fylkeskommunes intranett.

Prosedyrene slik de ble foreskrevet av Personvernombudet, ble fulgt. Prosessen gav meg tilgang til et passende antall informanter ved skolene jeg hadde som førsteprioritet. Det meldte seg ikke flere informanter enn de som jeg har intervjuet, bortsett fra en ansatt som ikke var lærer. Verken renholdere, kontoransatte, bibliotekarer eller vaktmestere har vært ønsket som informanter. På grunn av hovedoppgavens begrensede rammer og størrelse med et utvalg på kun 12 intervjuobjekter, har jeg vurdert det som mest hensiktsmessig å begrense informantkategoriene til lærere og ledere. Det betyr ikke at jeg har hatt til hensikt å foreta en systematisk sammenligning verken mellom skoler eller

mellom deltakende aktører, men at jeg likevel har ønsket å komme på sporet av noen fellestrekk og forskjeller blant aktører i et undervisningsbasert oppgavefellesskap.

I tillegg til intervju med lærere ønsket jeg også å ha samtale med deres nærmeste personalansvarlige ledere. Personvernombudet påla meg å innhente signert samtykkeerklæring fra lærerne før jeg forespurte personallederne om intervju. Ved å undertegne samtykkeerklæringen ga lærerne sin tillatelse til at deres ledere kunne snakke med meg om IA-samarbeid dem imellom. I en travel skolehverdag ble ikke mine forespørsler satt øverst på dagsorden. Jeg opplevde rektorer som ikke formidlet min forespørsel videre, og rektorer opplevde at lærere med individuell IA-avtale ikke svarte på deres henvendelser. Jeg tillot meg å komme med gjentatte purringer, noe jeg i større grad ville vegret meg for hvis jeg hadde vært en ung student uten intern tilhørighet til fylkeskommunen. Rektorene kunne heller ikke være særlig pågående overfor aktuelle lærere som var under oppfølging. Det skulle være frivillig å stille til intervju.

På bakgrunn av det oppgitte antall lærere som var under oppfølging, var det relativt få som meldte seg som informanter. Om dette har å gjøre med en oppfatning av redusert arbeidskapasitet som et tabubelagt tema, eller om det har å gjøre med andre forhold, er uvisst. Det gikk ett år fra den innledende kontakt og fram til jeg hadde intervjuet det ønskede antall lærere og ledere. Jeg fikk til slutt tilgang til de skolene jeg hadde som førstevalg, og alle lærerne jeg intervjuet ga sitt samtykke til intervju med sine personalledere.

Intervjuene ble gjennomført ved at jeg reiste til de respektive informanters arbeidsplass. Lærerne hadde gjerne ”booket” oss inn på konferanserom, og lederne ønsket å bli intervjuet inne på sine egne kontorer. Alle virket fortrolig med at det lå en liten lydbåndopptaker mellom oss under samtalene. Til tross for at jeg var ute i forskerærend, gikk jeg ikke fullt og helt inn i denne rollen. Jeg kom ikke til skolene som ung studentforsker. Selv om jeg ikke kjente informantene fra før, var jeg ikke fremmed overfor skolen som arena, og informantene visste at min primære yrkesrolle var lærer og ikke forsker. I en for oss begge uvant intervjusituasjon oppfattet jeg denne kjensgjerning som gjensidig trygghetskapende. De var i tillegg kjent med sider ved meg som kjønn, alder, arbeidssted og min tilleggsfunksjon som hovedverneombud. (Jf. kapiteldel 2.5 om styrker og svakheter ved opplegget).

## 2.4 Analysen - Strategien

For å samle inn analysemateriell brukte jeg kvalitativ intervjumetode. Jeg stilte til intervju med intervjuguide med relativt få åpne spørsmål. Guiden var forskjellig for ledere og ansatte. (Vedlegg nr 2 og 3). Som uerfaren forsker mente jeg at metoden med intervjuguide ville imøtekomme mitt behov for en viss orden, samtidig som den ikke ville hindre usystematisk samtale og frihet til å ta opp og følge opp tema og utsagn fra informantene. Jeg intervjuet til sammen seks lærere og seks ledere ved tre av fylkeskommunens videregående skoler. Samtalene ble i etterkant overført til pc ved å vekselvis lytte og skrive. Utskriftene av intervjuene ble lest grundig mens jeg tok notater. Jeg brukte mye tid og energi på å overveie og konkretisere hva jeg skulle ha som fokus i min fortolkende tilnærming til det foreliggende datamateriale før jeg besluttet å analysere temaene som er punktvis satt opp i innledningen til dette kapitlet.

Måten lederne leder sitt personale på, og slik de utøver sine lederroller overfor sine ansatte, kan fortelle noe om hva som foregår og hva som gjøres av bedriftsinternt IA-arbeid. Det relasjonelle perspektivet kommer også fram gjennom tolkningen av lærernes utsagn om hvordan det er å ha redusert arbeidskapasitet, og hvordan samarbeidet med lederne fungerer og oppleves med hensyn til oppfølging og tilrettelegging. Selv om hovedfokuset er det som skjer i samarbeidet på individnivået, mellom lærer og nærmeste personalansvarlig leder, har ikke dette kun å gjøre med det som foregår disse aktuelle aktørene imellom. Hvilke inkluderende kvaliteter og ressurser som ellers fins i det kollektive arbeidsmiljø vil ha følger både for lederne og lærernes forståelse og aksept for individuelle tilpasninger.

Med begrunnelse i at myndighetene definerer arbeidsplassen som hovedarena for innføringen av et mer inkluderende arbeidsliv, og samtidig definerer arbeidsgivere og arbeidstakere som hovedaktører i dette prosjektet, har jeg villet sette fokus på nettopp denne arenaen og disse aktørene (Trygdeetaten v/ Solberg 1-4-2003). Tre videregående skoler i Buskerud fylkeskommune representerer arbeidsplassen, seks ledere og seks lærere representerer hovedaktørene. Disse er blitt dybdeintervjuet. Skolene er anonymisert gjennom betegnelsene skole A, B og C. Lederne og lærerne er anonymisert ved hjelp av nummer.

## Skole A

- Leder 1, som for det meste omtales som personalsjefen, leder 2 og leder 3
- Lærer 1, lærer 2 og lærer 3

## Skole B

- Leder 4
- Lærer 4

## Skole C

- Leder 5 og leder 6
- Lærer 5 og lærer 6

Tilnærmingsmåten med å tolke informant for informant har til en viss grad bidratt til å portrettere intervjuobjektene. Denne måten å bearbeide datamaterialet er gjort for å få fram sammenhengen i informantenes problemhistorier, og for å få fram flere sider ved historiene, forløpet, hva som har skjedd, og hvordan de har tatt det. Designet har gjort at jeg kan se på relasjonene mellom leder og ansatt, og hvilke subjektive erfaringer aktørene har. Jeg ser på handlingene og samarbeidet innenfor rammene av IA-samarbeidet mellom leder og ansatt, og vurderer føringer fra denne konteksten og til skolesamfunnet. De er sortert under hver sine skoler for at jeg også kan gjøre noen sammenligninger ved å se på likheter og forskjeller mellom skolene.

Lederne og lærerne er betraktet som like viktige informanter i denne undersøkelsen. Jeg har sett det som like viktig å framtolke kunnskap om begge aktørkategoriene. Siden lederne likevel er blitt gjort til gjenstand for et større analysearbeid fra min side, er det fordi jeg ser det slik at lederne i større grad enn ansatte legger føringer og premisser for skolens oppfølging av IA-avtalen. Ved først å se på ledernes arbeidsmåter, praksiser og strategier, samt deres rolleforståelse i lys av ”det inkluderende arbeidsliv”, mener jeg at det vil komplettere og øke forståelsen og kunnskapen om lærernes situasjon som samhandlende IA-aktører. Når jeg tolker intervjuene med lærerne, har jeg et grunnlag for å forstå innenfor hvilke rammer de fungerer som deltakende IA-aktører. Det bør bemerkes at intervjuene ble gjort i omvendt rekkefølge. Grunnen til dette var at lærerne først måtte gi sitt samtykke til at jeg kunne intervjuere deres nærmeste personalansvarlige leder, og at jeg under intervjuet kunne komme inn på IA-samarbeidet og oppfølgingsarbeidet dem imellom.



Gangen i analysearbeidet er at jeg først har foretatt tolkninger av ledernes arbeidsmåter, praksiser og strategier for lederne ved skole A, deretter for lederne ved skole B, og til sist for lederne ved skole C. Kapiteldelen der jeg har tolket ledernes IA-rolleforståelse, og hva de ser på som viktige oppgaver for seg selv, følger samme struktur. Dernest følger tolkningen av lærernes opplevelser og erfaringer som IA-aktører, hvordan det er å bli fulgt opp etter sykefravær, og hvordan det er å arbeide under spesielt tilrettelagte forhold. Lærernes fortellinger er også ordnet i rekkefølgen skole A, B og C. I de tilfellene jeg har vurdert det som relevant og interessant, trekker jeg deler av lederens utsagn og oppfatning av samarbeidsforholdet inn i tolkningen av lærerens opplevelser og erfaringer. Dette har jeg gjort både når leder-lærer paret bekrefter hverandres utsagn, og når de presenterer sprikende perspektiver.

Analysen eller fortellingene blir framstilt slik at leseren får inntrykk av om IA-arbeidet kan synes å være i samsvar med eller i strid med intensjonene i IA-avtalen.

## *2.5 Styrker og svakheter ved opplegget*

Det at jeg selv er lærer ved en videregående skole i Buskerud fylkeskommune kan ses på både som en styrke og en svakhet for denne undersøkelsen. Styrken ligger i tilgangen til informanter, tilliten og tryggheten som informantene følte ved å snakke med en som forstod dem gjennom tilhørighet til en skolekultur med mange felles referansepunkter. Svakheten er også å finne i dette med ubevisst og underforstått felleskunnskap. Informantene unnlot kanskje å uttrykke seg utdypende og tydelig, fordi de ubevisst hadde en oppfatning av at jeg forstod også det uuttalte. Og jeg på min side unnlot kanskje å stille oppfølgingsspørsmål av samme grunn, og gikk dermed glipp av underforståtte særegenheter og tatt-for-gittheter som burde vært belyst i en undersøkelse som dette. Taus kunnskap kunne kommet bedre fram om jeg hadde utvist større naivitet under intervjuene. Det kunne også være slik at siden ”det inkluderende arbeidsliv” representerer noe nytt i norsk arbeidsliv, hadde kultur- og symbolfellesskapet til forsker og informanter mindre betydning enn om temaet hadde vært mer velkjent.

Siden jeg aldri har vært leder, kun en marginal seksjonsleder i kroppsøving en gang i tiden, antar jeg at intervjuene med lederne og tolkningene av disse intervjuene i mindre grad er hemmet av at nyanser ikke oppfattes på grunn av underforstått felles viten. Lederne

visste at jeg ikke var leder og la antagelig derfor mer vekt på å sette meg inn i deres situasjon enn det lærerne gjorde.

Informantene var informert om at jeg var hovedfagsstudent og at jeg var lærer ved en videregående skole i fylkeskommunen. I informasjonsskrivet til skolene hadde jeg også skrevet alderen min, som viste at jeg var såkalt godt voksen, og at jeg var hovedverneombud ved min skole. Det å framstå med disse egenskapene tror jeg skapte tillit både hos lederne og lærerne, i alle fall noe større tillit enn om jeg hadde vært en ung student med liten arbeidslivserfaring. Uten denne tilliten ville jeg neppe ha oppnådd den åpenheten og fortroligheten som jeg stort sett følte at jeg fikk. Det ville kanskje gått på bekostning av informantenes meddelsomhet, og ville sannsynligvis gitt meg mindre informasjon (Fog 1994:35). En annen positiv side ved å være forsker i det samme kulturelle skolefellesskapet som en selv tilhører, er å inneha det Jette Fog kaller identifikatorisk viten, en gjenkjennelse av den andre (Fog 1994:36). Som erfaren lærer har jeg en form for ”innside” sosiologisk refleksjon og forståelse for egenskaper og innhold i eget miljø, forhold som har å gjøre med hva som er tabu, hva som gir ære og respekt, og hva som bringer fram det motsatte – tapt ansikt. Denne innsidekunnskapen kan ha gjort at jeg bedre forstår sosiale situasjoner ut fra hva jeg selv har observert og erfart.

Det var ikke gitt at lederne ville være velvillige til å stille til intervju, men når lærerne først hadde samtykket i intervju med deres personalansvarlige ledere, følte sannsynligvis lederne at de burde følge opp. Ingen av de forespurte lederne sa nei til intervju. Ledere med fokus på interessen motsetninger mellom arbeidsgivere og arbeidstakere kunne ha oppfattet meg som arbeidstakerrepresentant med en interessebasert slagside rettet mot arbeidstakerne. Min rolle som hovedverneombud kunne forsterke synet på meg som en arbeidstakerrepresentant. Dette vervet kunne også være egnet til å dempe en eventuell slik oppfatning i og med at vervet er basert på tillit fra et kollegium.

Det på forhånd skapte inntrykket og førsteinntrykket spiller en viktig rolle når en skal møtes for cirka en times samtale. Jeg ville gjerne at samtalen skulle forløpe med relasjonell åpenhet og vennlighet, og jeg hadde i tankene ordtakene ”godt begynt er halvt fullendt”. En gjør selvfølgelig verken gode eller dårlige forskningsintervju basert på et førsteinntrykk. Både underveis i intervjuene og i arbeidet med å analysere datamaterialet var mine personlige egenskaper og ferdigheter avgjørende for undersøkelsens kvalitet, om den ville være pålitelig og gyldig og egnet til å avspeile virkeligheten i noen skoler.

Jeg kom som gjest til skolene og var takknemlig og glad for at informantene ville snakke med meg, såpass takknemlig at jeg vegret meg antagelig litt for mye for å være nærgående, provosere og stille kritiske spørsmål. I løpet av intervjuprosessene gjorde jeg mer eller mindre bevisste, men kanskje overdrevne vurderinger om at positiv, empatisk og høflig framtrede fra min side ville opprettholde positive relasjoner oss imellom, og bidra til at informantene syntes at det var givende å snakke med meg. Noen av informantene gav også eksplisitt uttrykk for at de følte det slik, og at samtalen virket bevisstgjørende overfor IA-problematikken.

Når det gjaldt tema som for eksempel tap av ære i forbindelse med nedsatt arbeidskapasitet, kjente jeg igjen Goffmans teorier om interaksjonsritualer i mine egne reaksjoner og atferd. Jeg utfordret ikke, men opptrådte høflig for at samtalepartneren skulle kunne opprettholde sitt ansikt og ikke føle et altfor stort ubehag med å avsløre eventuelt tap av ære (Goffman 1972).

I etterkant når jeg arbeidet med de nedskrevne intervjuene, har jeg måttet erkjenne at mine ønsker om å bli likt av informantene kunne gå på bekostning av informasjonshensynet og intensjonsdybden, fordi jeg ikke stilte oppfølgingsspørsmål som jeg burde ha stilt. Jeg burde for eksempel sørget for å få høre mer om lærernes reaksjoner på ledelsens anbefaling av sykemelding ved skole A. Selvkritikk tar jeg også for at jeg ikke bad leder 1, personalsjefen, om å gi en nærmere forklaring på sammenligningen mellom å arbeide i skolen og arbeide i en vernet virksomhet. (Jf. kap. 5, skole A, leder 1).

Eksemplene ovenfor viser at arbeidet med hovedoppgaven er en læringsprosess. Om jeg hadde fått en ny anledning, ville jeg i større grad gått inn i en læringerolle, slik Wadel anbefaler når en er forsker i ens egen kulturelle sfære (Wadel 1991). Jeg burde vært flinkere til å vise uvitenhet for å kunne trenge dypere ned i utsagnenes symbolikk. I tillegg tillot jeg meg i et par sekvenser i intervjuet med leder 1, personalsjefen, å bli en "mikrofonholder" for vedkommende (Fog 1994:86). Når vedkommende ikke lot seg avbryte av oppfølgingsspørsmål, men la sterkere lyd på stemmen sin, avstod jeg fra å svare med samme mynt. Når jeg senere fikk anledning til å stille spørsmål, var det påtenkte oppfølgingsspørsmålet irrelevant i forhold til den retningen samtalen hadde dreid.

Det at jeg har valgt å portrettere informantene istedenfor å ha tematisk tilnærming kan oppfattes som både en styrke og en svakhet. Styrken ligger i den dybdeforståelsen som historiene gir, og svakheten ligger sannsynligvis i at jeg ikke kopler informantene mot hverandre og relaterer de til hverandre for å få fram likheter og ulikheter.

Ingen utenom skolenes rektorer og intervjuobjektene visste hvilket ærend jeg var ute i da jeg besøkte skolene. Informantene på en og samme skole visste heller ikke om hverandre. Verken rektorene eller informantene hadde kjennskap til hvilke andre skoler enn deres egen jeg besøkte for intervju. Opplegget kan derfor sies å ivareta en ekstern anonymitet. Om informantene selv har avsløret noe, er utenfor min kontroll og mitt ansvar.

Den interne anonymiteten er ikke like godt ivaretatt. Informantene vil kunne kjenne igjen noen av sine egne uttalelser i den foreliggende forskningsrapporten. Dessuten kjenner læreren og deres personalansvarlige leder til hverandres deltakelse i prosjektet i og med at læreren samtykket til intervju med deres leder. Det er beklagelig om de har sagt noe som de ikke ønsker å stå ved, om min tolkning i visse sammenhenger oppleves som ubehagelig nærgående og avslørende, eller kanskje ikke tegner et udelt positivt portrett, slik at noen får negative opplevelse når de leser hovedoppgaven. På lengre sikt og med hensyn til i IA-intensjoner om åpent og tillitsfullt samarbeid mellom leder og ansatt, kan det som kommer fram i denne undersøkelsen medvirke til en oppfølgende avklaring med gevinst for partene.

Ved to av skolene har jeg intervjuet flere lærere og ledere. I og med at jeg har sortert intervjuene skole for skole, vil disse kunne lese tolkningene av andre informanter ved deres skole, uten at de vet hvem disse er. Organiseringen av personallederansvaret ved skole A gjør at alle informantene vil kunne kjenne igjen leder 1, personalsjefen, fordi skolen har kun denne ene overordnede personalsjefen. Den interne anonymiteten er derfor svakest ivaretatt overfor denne informanten. Tre lærere og to ledere vil kunne kjenne igjen personalsjefen i undersøkelsen. Imidlertid er det slik at ledere er ansvarlige for et system og kan ikke derfor forvente den samme anonymiteten som den ansatte har krav på. Hvis deltakere i undersøkelsen velger å tilkjenne sin egen og dermed skolens deltakelse, er det sannsynligvis ut fra et ønske om å debattere det som kommer fram i undersøkelsen, noe som i så fall vil kunne være konstruktivt for skolen i det videre arbeidet med å skape et mer inkluderende arbeidsmiljø.

Jeg har valgt å gi informantene nummer istedenfor fiktive navn for å anonymisere best mulig. Navn avslører kjønn, og jeg følte også at det ble feil å benevne informantene med annet kjønn enn deres eget. Nummereringen har bidratt til å gjøre fortellingene noe mindre levende, også fordi jeg av og til må ty til det upersonlige begrepet ”vedkommende” istedenfor han eller hun om informantene. Til tross for dette, vil jeg hevde at fortellingene og portrettene likevel virker levende gjennom det kjennskapet en får til aktørene og deres sosiale virkelighet.

Istedenfor å sortere informantene skole for skole, kunne jeg valgt å se bort fra skoletilhørighet for å styrke informantenes anonymitet. Det ville i så fall lagt begrensninger på det en kunne få ut av materialet. Selv om jeg ikke har gjort systematiske sammenligninger av lærer - leder parene eller av skolene, kommer de lokale forholdene bedre fram ved å sammenstille aktører og skole. Denne måten å organisere materialet på får, i tillegg til aktørperspektivet, også fram noe om de ulike interne IA-praksiser, og hvordan rollespill skaper relasjonelle forhold som påvirker IA-skolens egenskaper.

## 2.6 *Avslutning*

I dette kapitlet har jeg redegjort for metodearbeidet i undersøkelsesprosessen, og hvilke konkrete spørsmål jeg ønsker å finne svar som har å gjøre med IA-samarbeid mellom ledere og lærere i videregående skoler. Jeg har skrevet om forberedelsene til selve hovedundersøkelsen, deriblant om en spørreundersøkelse som innledning til selve denne, der jeg har brukt kvalitativ intervjumetode. Deretter redegjør jeg for datainnsamlingen av det empiriske materialet og analyseringen av dette. Siden jeg selv er lærer og arbeider innenfor det samme feltet som jeg forsker på, har jeg vurdert betydningen av blant annet dette i kapitlets siste del, som handler om styrker og svakheter ved undersøkelsen.

## Kapitel 3 FYLKESKOMMUNAL IA-LEDELSE

### 3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere Buskerud fylkeskommune som overordnet IA-virksomhet for de videregående skolene som den står som eier for. Jeg vil fokusere på forhold som jeg anser er av betydning for skolenes måte å fungere på som IA-virksomheter. Målet er ikke å framstille et systematisk, objektivt og helhetlig bilde av fylkeskommunen som overordnet IA-virksomhet. I noen grad bruker jeg egne observasjonsdata fra mitt virke som lærer og verneombud ved en av fylkeskommunens videregående skoler.

Den siste delen dreier seg om spørreundersøkelsen som jeg sendte til skolene for å innhente bakgrunnsinformasjon til bruk i det videre forskningsarbeidet. Svarene den gav, dannet også grunnlag for en enkel kartlegging av IA-aktivitet i fylkeskommunens videregående skoler.

### 3.2 Fylkeskommunen som overordnet IA-virksomhet

Den 19. april 2002 ble det sendt en e-post fra Buskerud fylkeskommune til de videregående skolene med følgende budskap: "Det er besluttet at Buskerud fylkeskommune skal bli en Inkluderende arbeidslivs bedrift. For å oppnå dette vil Buskerud fylkeskommune v/ fylkesrådmann Matz Sandman og de Hovedtillitsvalgte og Hovedverneombudet undertegne avtalen (...) Avtalen skal signeres den 23. april kl 1000 i fylkesutvalgssalen" (BFK v/ Dyrseth 19. april 2002). Ved avtaleinngåelsen forpliktet dermed fylkeskommunen seg til å arbeide målrettet for å få ned sykefraværet og øke den gjennomsnittlige pensjoneringsalder. Fylkeskommunen ønsket imidlertid ikke å forplikte seg til å gjøre en innsats for å inkludere eller ansette flere funksjonshemmede. Dette ble opplyst av fylkeskommunens rådgiver Sporastøyl i en telefonsamtale (Sporastøyl 23-11-2004). Bortprioritering av dette målet, som er en av hovedmålene i IA-avtalen, framkommer også fra Hovedarbeidsmiljøutvalgets protokoll, (11-12-2003). I den siste utgaven av IA-avtalen presiseres at det ikke lenger er anledning til å gjøre bortvalg av IA-

mål (IA-avtalen 2006- 2009). Dette har fylkeskommunen sannsynligvis merket seg uten at jeg vet med eventuelt hvilke konsekvenser.

Til daglig blir den enkelte skole vanligvis definert som en egen virksomhet, men i forbindelse med inngåelsen av IA-avtalen fungerte det ikke slik. I denne anledningen opptrådte fylkeskommunen på vegne av alle fylkets videregående skoler. Forklaringen på dette er å finne i en fotnote i IA-avtalen: "I kommunal sektor er det den enkelte kommune/fylkeskommune som er virksomhet. Kommunen/fylkeskommunen bestemmer om Kommunale/fylkeskommunale institusjoner/enheter skal kunne inngå en samarbeidsavtale med trygdeetaten" (IA-avtalen 2001). En kan derfor forstå det slik at hver enkelt videregående skole ble pålagt forpliktelser i følge IA-avtalen uten selv å initiere det eller fullt ut vite hva disse forpliktelsene innebar. I det avtalen ble inngått, kan en derfor ikke si at den har hatt en lokal forankring. Etter at avtalen med fylkeskommunen var inngått, ble hver enkelt skole regnet som selvstendige IA-virksomheter, men med rapporteringsplikt overfor fylkeskommunen hva angår sykefravær.

Det forutsettes at IA-virksomheter retter økt oppmerksomhet mot arbeidsmiljø og personalpolitikk generelt og mot hver enkelt arbeidstaker spesielt. For å imøtekomme avtalens forventninger om å styrke personaloppfølgingen, besluttet fylkeskommunen at de videregående skolene skulle øke fokuset på personalansvar. Dette ansvaret ble derfor fordelt mellom flere ledere slik at hver leder skulle ha ansvar for færre ansatte.

I denne sammenhengen er det interessant å studere hva Buskerud fylkeskommune sier om sine personalpolitiske vyer. Disse frakommer i et hefte fra august 2001. Det ble utgitt cirka et halvt år før den fylkeskommunale avtaleinngåelsen, men etter at den sentrale IA-avtalen var et faktum. Jeg siterer fra heftet: "Vi ønsker ledere og medarbeidere som ser **MULIGHETER I STEDET FOR BEGRENSNINGER**. Det betyr at vi må akseptere forskjeller og skape en kultur der bruk av skjønn og sunn fornuft er viktigere enn regelrytteri. Vi skal ha rettferdige ulikheter i stedet for urettferdige likheter" (BFK aug. 2001:5). Slik dette uttrykkes, kommer det ikke fram hva slags rettferdighetsprinsipp som gjelder, om en vil belønne mer-ytende aktører, eller om en vil hjelpe fram mindre-ytende aktører? IA-prosjektet har intensjoner om å heve verdet og respekten for arbeidstakere med redusert arbeidsevne, og som yter etter beste evne. Om en legger denne forståelsen til grunn, er det de mindre-ytende aktørene fylkeskommunen sikter til når den ønsker aksept for at ulikheter blir behandlet på en mer rettferdig måte.

Videre lesning svekker denne tolkningen: "Det må bygges en kultur som aksepterer INDIVIDUELL AVLØNNING (...) Individuell avlønning skal også avspeile forskjellig grad av innsats" (BFK aug. 2001:10). Dette må bety at dess større innsats, ytelse og arbeidskapasitet en har, desto høyere blir en lønnsmessig verdsatt. Med individuell avlønning er det innført et skifte i hva som er gjeldende rettferdighetsprinsipp, og fylkeskommunen blir en pådriver når det gjelder å fremme dette prinsippet. Lønnssystemet innebærer at mens noen får påskjønnelser, opplever andre seg nedvurdert. Mange opplever lønnsresultatene som urettferdige. Gjennom observasjoner og samtaler i lærerkollegiet, og gjennom meldinger til meg som vernombud, registrerer jeg at individuell avlønning etter ytelsesprinsippet har desintegrerende virkninger, både innad i lærerkollegiet og i forholdet mellom ansatte og rektor. En savner større åpenhet om prosess og resultat. Avlønningssystemet fastholdes til tross for gjentakende innvendinger fra fagforeningshold. Flere har uttrykt mistillit til rektors håndtering av lokale lønnsforhandlinger. I likhet med for eksempel tradisjonelle industribedrifter er det i skolen et oppgavefellesskap som gjør det vanskelig for mange å akseptere ulik lønnspremiering. Lønnsforskjeller i skolen bygger tradisjonelt på objektive kriterier som formell kompetanse og ansiennitet. Virkninger av gjeldende praksis og håndtering av fylkeskommunens individuelle avlønning kan sies å være problematiske i forhold til intensjoner i IA-avtalen. Hvis lønns- og belønningssystem oppfattes som urettferdige, kan det føre til redusert motivasjon og økende kostnader for bedrifter i form av redusert innsats, fravær og oppsigelser (Kohn 1993). Det bør bemerkes at andre virksomheter kan ha større aksept for individuell avlønning, avhengig av sektor- og bedriftskultur, og hvilke ulike arbeidsoppgaver disse har.

Et lønnsystem med ytelse som kriterium i kombinasjon med et tettere oppfølgingssamarbeid mellom leder og den enkelte ansatte, kan forsterke en utvikling av individualisme i skolen. På den ene siden fokuseres det i IA-avtalen på kollektiv innsats for et mer inkluderende arbeidsliv, mens det samtidig innføres et system for sterkere individualisme. Dette kan ses på som et forsøk på å ri to hester samtidig. En legger til rette for individualisme og subjektive vurderinger samtidig som en ønsker å arbeide for et mer inkluderende og mer solidarisk samfunn med ansvar for hverandre og med større romslighet for ulike prestasjoner ut fra aktørenes livssjanser og livsbetingelser. Individualisme og individualistisk personalpolitikk kan føre til at oppslutningen om kollektivt lærersamarbeid, arbeiderkollektivet, med dets funksjon om å beskytte individet mot det teknisk-økonomiske systemkrav, kan bli svekket (Lysgaard 1993).



I heftet om personalpolitikk bruker Buskerud fylkeskommune uttrykksmåten å ”akseptere forskjeller”. Det kan bety at den aksepterer arbeidstakere med redusert arbeidsevne, men at disse ikke kan forvente den samme respekt og verd som dem som yter bedre (BFK 2001:5). I en slik forståelse av IA-avtalens intensjoner opptrer ikke fylkeskommunen overbevisende inkluderende. En kan tolke dette slik at en legger til grunn en annen forestilling om hvilke likheter og ulikheter som en skal vise romslighet overfor. Det kan derfor forstås det slik at fylkeskommunen har forventninger om at det i et inkluderende arbeidsliv er en form for raushet som legitimerer økende forskjeller og ulik premiering basert på ytelsesvariasjoner. I så fall baserer en seg på en ny form for sosial integrasjon som i mindre grad enn før bygger på egalitære verdier.

Det som fylkeskommunen sier om sin arbeidsgiverpolitikk overfor funksjonshemmede, er også et eksempel på inkluderingsproblematikk: ”Personer med funksjonshemninger eller nedsatt yteevne skal ha en naturlig plass i vår organisasjon” (BFK 2001:7). Et halvt år etter at dette ble skrevet, blir IA-målet om å inkludere funksjonshemmede ikke gjort gjeldende som IA-mål i fylkeskommunen. En kan spørre seg hva det betyr å ”ha en naturlig plass”? Jeg oppfatter det slik at en verken akter å kvotere inn eller legge spesielt til rette for funksjonshemmede, men at de til enhver tid gjeldende holdninger er bestemmende for hva en oppfatter som naturlig.

En nyordning som ble innført i 2005, sier at en arbeidstaker kun kan ha tidsbegrenset hel eller delvis uførepensjon i to år, hvis det ikke kan dokumenteres at den ansatte snarlig er tilbake i stillingen sin (Personalmelding, vedlegg til 03/01174-120, sak 67/05). Lege Øberg kaller dette ”systemmobbing” (Aften 31-1-2007:19). Arbeidstakere med relativt langsom restitusjonsprosess kan nå bli oppsagte fra sine stillinger. Øberg omtaler slik personalbehandling en ”iskald praksis, løsrevet fra den enkelte ansattes faktiske helsemessige situasjon og prognose. Inkluderende arbeidsliv er det i hvert fall ikke” (Aften 31-1-2007:19). Fylkeskommunen har begrunnet dette ut fra hensynet til den usikkerhet vikarene opplever i et langvarig vikariat.

Etter at fylkeskommunen på vegne av alle dens underordnede virksomheter hadde inngått IA-avtale med trygdeetaten, ble hver enkelt skole ansett som en egen IA-virksomhet. Med dette ble skolene forpliktet til å konkretisere de sentralt oppsatte målsettingene og utarbeide egne IA-mål på grunnlag av disse. Det er opp til hver enkelt skole hvilke arbeidsmiljøtiltak en vil sette i verk som bidrag til utvikling av et mer inkluderende arbeidsliv. Det forventes derfor at skolene organiserer og tilrettelegger

inkluderende arbeidslivsforhold slik at IA-prosjektet får praktisk relevans for alle målgruppenes aktører.

Det har vist seg vanskelig å skape en debatt om ”det inkluderende arbeidsliv” utenfor det som foregår i de lukkede rom i forbindelse med oppfølging av sykefravær. Ut fra egne observasjoner blir ”det inkluderende arbeidsliv” sjelden nevnt. Begrepet brukes i hovedsak når en skal kommentere skolenes sykefravær. Det er ikke sannsynlig at årsaken til dette ligger i noen form for motvilje mot verdiene som IA-avtalen gir uttrykk for. Jeg antar at fraværet av en mer gjennomgripende IA-debatt kan ha å gjøre med måten skolene ble IA-virksomheter på. Fylkeskommunen, som overordnet myndighet, inngikk IA-avtale på vegne av alle dens virksomheter. Skolene ble IA-virksomheter uten å ha deltatt i debatter eller forhandlinger om prinsipper, intensjoner, muligheter, virkemidler, rettigheter eller plikter. I Buskerud fylkeskommune er IA-avtalen derfor ikke å anse som forankret på den arena og hos de aktørene som defineres som viktigst for å lykkes i å utvikle et mer inkluderende arbeidsliv. Det kreves mer enn informasjon om rutiner for atferd og oppfølging i forbindelse med sykefravær for å kunne si at IA-avtalen er forankret i skolene.

For at den fylkeskommunale ledelse skal ha innsikt i det lokale arbeidsmiljøarbeidet, er skolene bedt om å sende sine protokoller fra møtene i arbeidsmiljøutvalget til fylkeskommunens organisasjons- og personalseksjon og til hovedarbeidsmiljøutvalget, HAMU. ”HAMU er blitt oppnevnt som referansegruppe i IA-prosjektet foreløpig for en periode på ett år” (HAMU 11-12-2003). HAMU fungerer fortsatt som referansegruppe. I en senere protokoll står det: ”Det er nødvendig at gruppen (HAMU) holdes oppdatert på utviklingen i sykefraværet og de aktiviteter som foregår i prosjektet” (HAMU 16-12-2004). En kan konstatere at sykefraværarbeidet ses på som det mest vesentlige IA-arbeidet. Når HAMU refererer til ”det inkluderende arbeidsliv” i sine protokoller, er formuleringene ofte slik som denne: ”HAMU tar rapporten om utviklingen i sykefraværet til orientering” (HAMU 6-6-2006). Sett ut fra HAMUs uttrykte ønske om å bli informert om skolenes pågående aktiviteter for et mer inkluderende arbeidsliv, kan referanser som dette mest sannsynlig bety at tilbakemeldingene til HAMU handler om skolenes sykefraværstatus. Andre miljømessige aktiviteter som innrapporteres, dreier seg enten ikke om IA-problematikk eller de blir ikke satt inn i en IA-sammenheng.

Da fylkeskommunen startet IA-prosjektet, hadde en planer om å etablere ulike arbeidsgrupper. De innledende ambisjoner er ikke blitt fulgt opp. En hadde blant annet planer om en referansegruppe som skulle bestå av ledere, ansatte m.fl. Denne gruppen

skulle representere brukerne og komme med innspill i det videre arbeidet. En slik gruppe er ikke blitt nedsatt. Isteden har en valgt å konsentrere arbeidet om å intensivere opplæring av lederne og ansatte i hele fylkeskommunen” (HAMU 11-12-2003). Ut fra egen erfaring og ut fra svarene på spørreundersøkelsen, tilhører ikke lærerne den gruppen ansatte som har fått mer informasjon om IA-prosjektet enn det som ble gitt innledningsvis da skolene ble IA-virksomheter. Lederne på sin side er blitt tilbudt mer grundig opplæring om håndtering av IA-avtalen. Da min arbeidsplass stod for tur for å få denne opplæringen, ble verken tillitsvalgte eller jeg som hovedverneombud invitert. På forespørsel om deltakelse var svaret at dette var informasjon myntet kun på ledere. Det er sannsynlig at dette har vært et likt opplegg for alle fylkeskommunens videregående skoler. Følgende henstilling fra fylkeskommunens HMS rådgiver, Kristine Klepp Paulsen, ser ikke ut til å være etterfulgt: ”Vi anser det som svært viktig at arbeidsgiver og arbeidstaker får samme informasjon. Felles forståelse vil gi bedre utgangspunkt for samarbeidet om oppfølgingsplaner” (HAMU 16-12-2004).

Fylkeskommunen har ingen egen statistikk eller egne mål som gjelder kun for ansatte i de videregående skolene. Mål- og resultattall gjelder for alle fylkeskommunens ansatte. Det er mål om å redusere det samlede sykefraværet til 5 %, og øke den gjennomsnittlige pensjoneringsalder til 63 år innen utgangen av 2006 (HAMU 6-6-2006). Fra fylkeskommunens personalavdelingens meldes det at dessverre har sykefraværet økt fra 6 % det året fylkeskommunen ble IA-virksomhet til 6,8 % i 2006. Det var nede i 5,4 % i 2004, og gikk deretter opp igjen for 2006 (Paulsen 5-3-2007). Ut fra en oppfatning om at sykefraværet er et lite egnet mål for om arbeidslivet er inkluderende, er det kanskje ikke grunn til å beklage denne utviklingen. Den kan tvert imot være tegn på at fylkeskommunen har inkludert flere med redusert arbeidsevne og med behov for noen flere sykedager enn andre. Det at pensjoneringsalderen har økt fra 61,8 år ved IA-avtaleinngåelse til 63,6 år for 2006 kan støtte en slik antakelse. Eldre er ansett for å være en gruppe med noe større behov for avlastning og restitusjon. Det at sykefraværet øker, kan også være tegn på slitasje blant arbeidstakerne. Siden disse tallene gjelder for alle ansatte i Buskerud fylkeskommune, sier de forøvrig lite om forholdene i skolene spesielt. Klepp Paulsen melder at fylkeskommunen heller ikke har egen statistikk over antall lærere med redusert stilling på grunn av uføregrad, eller som av annen grunn har redusert stillingsprosent (Paulsen 5-3-2007).

Med hensyn til IA-målet om å øke den gjennomsnittlige pensjonsalderen foretok fylkeskommunen i 2003 en spørreundersøkelse blant lærere over 55 år på 4 utvalgte skoler. Det var 159 som fikk tilsendt spørreskjema, og 88 besvarte, en svarprosent på cirka 55. I konklusjonen står det: "Det var liten forskjell mellom skolene. Flertallet var fornøyd med jobben sin, og arbeidsmiljøet virket generelt bra. Stor arbeidsmengde, tidsfrister og stress var de største belastningene, og mange var slitne etter jobb (...) Rapporten vil bli lagt fram på de aktuelle skolene etter avtale med ledelsen. Vi vil stimulere til at forbedringstiltak blir satt i verk" (HAMU 11-12-2003). "Resultatet skulle anvendes i IA-prosjektets arbeid og i det øvrige personalarbeidet ved skolene" (Paulsen 5-3-2007).

Jeg er ikke kjent med at det har vært åpne drøftinger om dette ved egen skole. Det er derimot mulig at resultatene fra undersøkelsen er trukket inn i individuelle oppfølgingssamtaler mellom ansatte og deres personalledere. Det jeg refererer til fra undersøkelsen om store arbeidsmengder som fører til stress og slitasje for lærerne, er noe jeg er gjort kjent med fra tilbakemeldinger fra kolleger. Tilsvarende blir også hevdet av verneombud ved andre skoler i fylkeskommunen. Det virker som om skolen i økende grad preges av resultatorientering, omstillinger, effektivitet og mer-ytelse. Dette er forhold som blir sett på som "brutaliserende" og som gir økt risiko for sykdom.

Ut fra det en kan lese om Buskerud fylkeskommunes økonomiske situasjon, kan det for en ikke-økonom virke som den har økonomiske ressurser til å lempe på kravene til sine ansatte. I fylkeskommunens årsrapport for 2005 blir det framhevet at fylkeskommunen har hatt et godt år. Som hovedforklaring brukes at "utdanningssektoren alene fikk et overskudd på 24,2 millioner kroner. Det kom i stor grad av at både skolene og administrasjonen greide å holde aktiviteten innenfor de økonomiske rammene" (Buskerud fylkeskommune, Årsrapport 2005). I 2004 var overskuddet på 22 millioner kroner. Istedenfor å redusere arbeidspresset, gjør fylkeskommunen det motsatte. "Det avsettes penger til nye klasser også i 2007, men ikke til økt lærertetthet" (Utdanning 2007:17).

Terminologien om en utdanningssektor som overskuddsforetak gir assosiasjoner til skoler som forretningsforetak og elever som kunder. Slike betraktningmåter ser ut til å være framtreddende i de videregående skolene. Jeg ble som skolens hovedverneombud intervjuet av fylkeskommunens forvaltningsrevisor vedrørende trusler og trakassering mot lærere fra elever. Forvaltningsrevisoren omtalte elevene som kunder, noe jeg undret meg over og derfor stilte spørsmål ved. Vedkommende slo dermed fast: "Det er jo det de er!" (BFFK v/Røren 11-1-2007). Det er mye som tyder på at skolen er i ferd med å bli en

markedsaktør. For å gjøre seg interessante bruker videregående skoler metoder som kan sammenlignes med salgsframstøt overfor søkermassen som orienterer seg i skolemarkedet. Det arrangeres for eksempel ”åpen dag” der en forsøker å friste elever til å velge akkurat denne skolen. I tillegg til konkurranse skolene imellom, prøver de ulike fagseksjoner å fange elevenes oppmerksomhet ved å ”stille ut” sine fag på ”stands”. I dette bildet og med slike metoder for informasjonsvirksomhet kan elevene forstås som kunder. Den komplementære rollen til kunde er selger. Ut fra denne tankegangen er læreren blitt en ”kunnskapsselger”.

Tillitsvalgte og verneombudet innehar viktige roller for å for å beskytte virksomhetens menneskelige system og modifisere de ensidige kravene til dens teknisk-økonomiske system. Ved min skole utføres dette arbeidet gjennom jevnlig medbestemmelsesmøter, der tillitsvalgte fra skolens ulike fagorganisasjoner har dialog med rektor og utveksler synspunkter og erfaringer vedrørende forhold av betydning for hele skolen. I tillegg er det AMU-utvalg som mer spesifikt har fokus på arbeidsmiljøet. Tilsvarende samhandlingssystem er sannsynligvis opprettet i alle fylkeskommunenes videregående skoler. Rektor har såkalt styringsrett, og det avhenger mye av rektor om arbeidstakerne får gjennomslag for sine synspunkter. I følge IA-intensjoner er oppgaven å føre en dialog der en kommer fram til en erkjennelse av at inkluderende arbeidsmiljøpolitikk er en felles interesse og et felles mål. Intensjoner i IA-avtalen legger føringer i retning konfliktløsning i et harmoniperspektiv, et syn der ulikheter dempes gjennom oppfatning av at en har felles mål, og at det gir grunnlag for å skape vinn-vinn situasjoner.

### ***3.3 Spørreundersøkelsen ved Buskerud fylkeskommunes videregående skoler***

Spørreskjemaet ble sendt til rektorene ved fylkeskommunens 16 videregående skoler på nyåret i 2005. (Vedlegg nr.1) De ble ikke sendt til spesialskoler som folkehøyskoler eller arbeidsinstitutt. Jeg mottok svar fra 14 skoler. På dette tidspunktet hadde jeg ikke utarbeidet intervjuguide, men var innstilt på å undersøke aspekter knyttet til IA-samarbeid mellom leder og ansatte med individuell IA-avtale eller oppfølgingsplan. I tillegg til spørsmål vedrørende ”det inkluderende arbeidsliv” stilte jeg også spørsmål som jeg på dette tidspunktet ikke hadde klar formening om hvor relevante de ville være for det senere arbeidet. En kort gjennomgang av spørsmål og svar:

Hensikten med spørreskjemaet var at jeg ønsket å foreta en liten kartlegging av hvordan IA-avtalen ble fulgt opp i de 16 videregående skolene i Buskerud. Den kunne indikere omfanget og dybden i dette arbeidet, i tillegg til å fungere som forundersøkelse for å komme på sporet av skoler som kunne være aktuelle for hovedundersøkelsen – der jeg skulle gjøre bruk av kvalitativ intervjuing.

Spørreskjemaet bestod av to hoveddeler. Den ene dreide seg om enkle faktaopplysninger om skolene som indikerer størrelse, antall ansatte og elever. Jeg oppga tre svaralternativer. Et annet spørsmål dreide seg om hvilke studieretninger de ulike skolene tilbyr. Jeg var interessert i skolens organisasjonsstruktur, om hvor mange lærere hver mellomleder har personalansvar for. Dette kunne indikere muligheter for leder-ansatt samarbeid, lederens oppfølgings- og kontrollmuligheter.

De mest sentrale spørsmålene i forhold til mitt tema var de som omhandlet selve iverksettingen av IA-prosjektet. Disse dreide seg om følgende: Informasjonsarbeid i forbindelse med IA (tre spørsmål), arbeidet med å formulere mål for IA-arbeidet og hvordan ansatte er blitt involvert i dette (to spørsmål). Deretter fulgte tre spørsmål om selve omfanget av inngåelse av IA-avtaler og gjennomføring av konkrete tiltak. Til slutt i skjemaet var det et spørsmål relatert til hvordan skolene har forholdt seg til og prioritert oppfølging av IA-målene om å redusere sykefraværet og å heve pensjonsalderen

Siden antallet registrerte skjema (N) i dette tilfellet er 14 vil jeg i det følgende kun referere til resultatene av en frekvensanalyse og se på hvordan svarene fordeler seg på de ulike svaralternativene.

Halvparten av skolene hadde under 60 lærere, en skole mellom 60 og 80 og de resterende hadde mer enn 80 ansatte. Tre av de fjorten skolene hadde under 300 elever, mens halvparten av skolene hadde over 500 elever. Dette er en nyttig påminnelse om at videregående skoler gjennomgående er å betrakte som relativt store arbeidsplasser.

Når det gjelder hvilke fag som ble tilbudt i de videregående skolene i Buskerud skoleåret 2004-2005 viser det at 12 av 14 har allmennfag, 8 formgivingsfag, 7 elektrofag, 6 byggfag, 5 mekaniske fag og 4 salg og service. De øvrige, mer spesialiserte fagene ble tilbudt i 3 til 1 skole.

I seks av skolene rapporterte en at hver leder har personalansvar for færre enn 15 lærere. I åtte av skolene omfattet personallederansvaret fra 15 til 25 lærere. To av skolene krysset av på både svaralternativene 15-25 og over 25. Sett under ett innebærer dette at det

i videregående skole i Buskerud er det et betydelig antall personer i stillinger med personalansvar.

Når det gjelder anslagene over hvor stor andel av de ansatte som er over 50 år varierte dette tallet mellom 30 og 58 %. De vanligst forekommende svarene var 55% (fire skoler) og 50% (tre skoler). Sett under ett indikerer dette at gjennomsnittsalderen på lærere i videregående skole i Buskerud ligger en god del høyere enn gjennomsnittet for arbeidslivet sett under ett. (Gjennomsnittlig alder på sysselsatte i Norge er rundt 44 år). Dette er en viktig indikator på at det er behov for å aktivisere IA-tiltak i de videregående skolene i Buskerud.

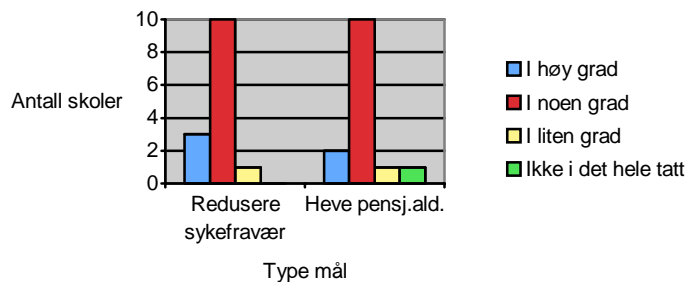
I alle skolene ble det opplyst at lærerne var blitt informert om IA-prosjektet. I 10 av skolene var det brukt 1-2 timer på å informere, i fire av skolene var det brukt rundt en halv dag. Ingen av skolene oppga at det var brukt mer enn en halv dag på informasjonsarbeidet. Når det gjaldt hvem som hadde gitt informasjonen, svarte 8 at skolens egne ledere hadde gitt informasjon, 13 at personer fra trygdeetaten eller fylkeskommunen hadde informert. Ikke i noen av skolene var tillitsvalgte eller verneombud brukt i denne sammenhengen. Svarene antyder at de fleste på en eller annen måte har fått vite om IA, at de neppe kan anses for velinformert, og at informasjonen er blitt gitt utenfra eller ovenfra i organisasjonen.

På spørsmålet om hvorvidt strategiene for å nå IA-målene er drøftet i fellesskap mellom ledelse og ansatte representanter svarer 11 ja, at dette i noen grad har vært tilfelle, mens tre krysset av for nei, i liten grad. Angående hvor initiativet til disse drøftingene kom fra svarer 12 at det var et ledelsesinitiativ og 3 skoler at det var et ansattinitiativ. Disse svarene gir en meget grov eller vag indikator på omfanget av partsbasert IA-samarbeidet i skolene. En kan konstatere at det ikke i noen tilfeller har vært særlig omfattende.

Angående hvor mange av skolens ansatte som per i dag har en formalisert IA-avtale: eller oppfølgingsplan, er det to skoler som ikke hadde noen slike avtaler på det aktuelle tidspunkt (2005) og en skole som skilte seg klart ut med 19 avtaler. Hovedtyngden befant seg på et antall mellom 1 og 5 avtaler. Bare to skoler oppga at de hadde inngått formaliserte IA-avtaler der det brukes spesielle IA-midler. I 6 av skolene ble det rapportert at skolen har satt i verk konkrete IA-tiltak rettet mot grupper av ansatte. Innholdet i og omfanget av disse tiltakene er ikke undersøkt. Når det gjelder spørsmålet om i hvilken grad skolene systematisk følger opp de to hovedmålene i IA-avtalen er svarene gjengitt i figuren under: Vi ser at når det gjelder begge målene svarer majoriteten av skolene at de i noen

grad har fulgt opp målene systematisk. Når det gjelder de to ulike målene framstår disse i denne sammenhengen som noenlunde likeverdige.

I hvilken grad følges de to sentrale IA-målene systematisk opp?



Sammenfattende indikerer denne lille kartleggingsundersøkelsen at IA er en avtale som har fått relativt begrenset oppmerksomhet i den videregående skolen i Buskerud. Selv om en skole skiller seg ut med et betydelig antall inngåtte individuelle IA-avtaler, utgjør disse en meget beskjeden andel av den totale lærerstaben. Det er erfaringene til noen av disse totalt sett nokså få personene og deres ledere jeg skal se nærmere på i de følgende kapitler.



## Kapitel 4     ARBEIDSMETODER I IA-SKOLER

### - praksis og strategier

#### 4.1 *Innledning*

I arbeidslivsreformen ”det inkluderende arbeidsliv” har myndighetene delegert et sosialt ansvar fra et høyere statlig nivå og ned til den enkelte bedrift. Virksomhetsledere har fått i oppgave å utvikle strategier som tar vare på arbeidstakernes helse og arbeidskapasitet i et livsløpsperspektiv. Målet er å hindre frafall fra arbeidslivet og forlenge den yrkesaktive perioden. Aktivitetene skal rettes mot både enkeltindivider og mot det helhetlige bedriftssamfunn. Med IA-reformen har personalledelse og personalansvar fått økt betydning. Både arbeidsgivere og arbeidstakere blir bedt om å gjøre en innsats for et mer inkluderende arbeidsliv.

I dette kapitlet vil jeg beskrive og tolke skoleledernes ulike tilnærmingmåter til ”det inkluderende arbeidsliv”, hvilke ulike strategier og praksis som trer fram i de tre videregående skolene i Buskerud fylkeskommune. Lederne spiller hovedroller i ”det inkluderende arbeidsliv”, som aktører på det som defineres som IA-prosjektets viktigste sosiale arena – den enkelte virksomhet. Myndighetene har lagt føringer på dette arbeidet ved å tilby ulike virkemidler. De sterkeste føringene er knyttet til sykefraværproblematikk med krav om samarbeid og dialog mellom leder og ansatt for oppfølging og tilrettelegging i forbindelse med sykefravær.

De tre skolene som er med i denne undersøkelsen har organisert et ulikt grunnlag for samhandling mellom leder og ansatt. Skole B og C har tilnærmet lik organisering av leder-ansatt forholdet. Ved disse skolene har den enkelte leder det helhetlige personalansvar for en gruppe ansatte, noe som innebærer at den ansatte vanligvis har kun en leder å forholde seg til. Leder-informantene ved skole B og C har personalansvar for relativt få lærere, ca 10. Ved skole A derimot har hver enkelt ansatt to personalledere å forholde seg til, en overordnet og en underordnet. Den overordnede personalsjefen har ansvar for alle skolens ansatte. De underordnede lederne har også personalansvar for relativt mange ansatte sammenlignet med skole B og C, ca. 20-30.

## 4.2 Skole A: Tett oppfølging – en tvetydig strategi

Skolen er organisert med en overordnet personalleder. De andre lederne, mellomlederne, har fått delegert oppgaver knyttet til praktisk gjennomføring av personalpolitikken og tiltakene som personalsjefen legger til rette for. I IA-avtalens oppfølgingssystem er det lagt til rette for individbasert oppfølging som skolen benytter. Personalsjefen beskriver dette slik:

Vi sammen starta opp et sånt opplegg med veldig tett oppfølging for i det hele tatt å gripe fatt i problematikken. Det gjelder ikke bare sykdom, det gjelder andre forhold også, ikke sant. Hvis vi får signaler på at folk har det vanskelig, eller at de sliter med noe, så er prosedyren at da skal de inn til samtale, spesielt sånn HMS-samtale i forhold til å sette opp oppfølgingsplan.

Tett oppfølging av ansatte framstilles som en metode for å rydde opp i ulike former for personalproblemer. Personalsjefen framstiller dette opplegget som til det beste for den ansatte, at det er altruistisk motivert. Med oppfølgingssystemet legges det samtidig til rette for mulighet til økt kontroll av ansatte. Oppfølgingen kan bli et kontrollredskap. Lederen sier det slik:

Skolen har fått et verktøy til å snakke om saker, en åpning til å ta opp et problem, kanskje med folk som ikke er velfungerende, og begynne å diskutere tiltak (...) Det kan jo være at noen slett ikke yter bra i arbeidssituasjonen sin.

Den tette oppfølgingen kan synes tvetydig. Den kan på den ene siden være humanistisk (paternalistisk) begrunnet, skapt av et ønske om å tilrettelegge arbeidssituasjonen bedre for den enkelte. På den andre siden framstår den som en kontrollmulighet, et middel til å effektivisere og avdekke svake ledd i organisasjonen. (Jf. Halvorsen om paternalisme i kap.1.7).

Personalsjefen ser ikke ut til å rette oppmerksomhet mot arbeidsmiljøet for å finne mulige årsaker til at noen ikke yter som forventet. Lederen sier det slik:

Når noen ikke fungerer godt, så kan det rett og slett være at det er en personalsak, ikke noe som har med helse eller arbeidsmiljø å gjøre. Noen fungerer ikke alltid bra.

Utsagnet kan tolkes som at det blir rettet relativt liten oppmerksomhet mot den siden ved IA-konseptet som dreier seg om å analysere hele arbeidskonteksten. Dette kan oppfattes som problematisk i forhold til budskapet i IA-dokumenter som sier at systematisk og kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøforbedringer er bærende element for alt inkluderende arbeid i virksomhetene (Rapport av 24. mai 2006 fra en partssammensatt arbeidsgruppe). I den reviderte og forlengede IA-avtalen som gjelder fram til 2009 er partene forpliktet til ”en forsterket innsats for å nå målet om et reelt inkluderende arbeidsliv”, og de forplikter seg til ”å arbeide for et godt og målrettet arbeidsmiljøarbeid med vekt på toleranse og

mangfold” (IA-avtalen 2006- 2009). Når personalsjefen nedtoner arbeidsmiljøets betydning i denne sammenhengen, forutsetter vedkommende sannsynligvis at skolens arbeidsmiljø er såpass godt at forklaringen på dårlig ytelse neppe er å finne der.

Personalsjefen skisserer ulike arbeidsmåter for et mer inkluderende arbeidsliv:

Det er to måter å jobbe, eller det er jo mange måter å jobbe med IA på. Det ene er å jobbe mer sånn systemretta, som tiltak retta mot hele systemet, med AMU-saker og tillitsvalgte. Når jeg har drevet med så mye individuell oppfølging som jeg har gjort, så er det klart den andre sida har jeg ikke fulgt opp.

Det ser ut til at skolen har igangsatt et individualisert oppfølgingsarbeid, en såpass ressurskrevende opprydningsaksjon som tar oppmerksomheten bort fra annet miljøarbeid. Når personalsjefen sier: *Jeg er veldig synlig for enkeltansatte* (de som følges opp gjennom saksbehandling), *men jeg er veldig lite ute blant folk, altså, jeg er stort sett inne på kontoret*, formidles det et inntrykk av at skolens IA-arbeid er noe som foregår i en egen sfære, isolert fra det daglige virke og skolens oppgaver for øvrig.

Personalsjefen ser på skolens personalpolitiske opprydningsstrategi som nødvendig for å øke arbeidsproduktiviteten i lærerkorpset. Det er tidligere stilt for få krav til lærerne, hevder lederen:

Tradisjonelt sett har jo det å jobbe i skole vært en relativt beskytta jobb (...) fordi det å være offentlig tilsatt og tilsatt i skole – har vært ganske – det har vært gjort ganske mye av tilpasninger og tilrettelegginger for ansatte med ulik funksjonsevne. Sånn sett, så tror jeg altså det har vært veldig lite styring, altså, det har ikke vært stilt så veldig mange krav.

Personalsjefen uttrykker en generell forståelse av situasjonen i norsk skole. Vedkommende antyder at lærere generelt ikke er utsatt for sterke ytelseskrav. Det kan se ut til at lederen støtter seg til en stereotypi av lærere som en privilegert gruppe med korte arbeidsdager og lange ferier. Disse forestillingene om lærere ser ut til å være et element i og er med på å begrunne den etablerte opprydningsstrategien.

Uttalelsene, sett i et inkluderende arbeidslivsperspektiv, kan tolkes som at personalsjefen har liten oppmerksomhet mot intensjoner i IA-avtalen om tilrettelegging for bedre samsvar mellom evne til ytelse og krav til ytelse. Lederen strammer derimot ledergrepet og krever mer og bedre ytelser. Innholdet i det uttrykte behovet for sterkere personalpolitisk ledelse og behovet for å rette opp skjevheter må primært tolkes som en strategi for å øke arbeidsproduktiviteten. Personalsjefen ser det som nødvendig å stille krav overfor ansatte. Når jeg spør lederen om det i samarbeidet om oppfølgingsplaner har vært nødvendig å markere seg som leder ved å tydeliggjøre det hierarkiske forholdet, svarer lederen bekreftende på det:

Ja, det gjør jeg. Altså, det å si fra hva som kreves for eksempel – det å være tydelig på at (nevner skolens navn) er en inkluderende arbeidslivsbedrift, men ikke en verna virksomhet.

En markering av maktrelasjonen i en oppfølgingsprosess kan støte mot IA-intensjoner om en likeverdig og respektfull dialog. Resonnementet bak sitatet kan være at skjerpene krav til ytelse øker den enkeltes prestasjonsvilje og evne. Dette kan være basert på troen på at mennesker utvikles gjennom å herdes og stålsettes, og at dette virker inkluderende. Når lederen legger vekt på å *være tydelig*, antar jeg at vedkommende mener at det ikke skal være tvil om hvilke krav de ansatte skal forholde seg til. Skolens tidligere laissez-faire-ledelse, til forskjell fra mer (moderne?) tydelig ledelse, har brakt fram behovet for en ledet snuoperasjon. Den presenteres som en strategi for å utvikle en mer inkluderende arbeidsplass.

Gjennom problemfokusert og tett oppfølging ser ledelsen etter lærere som *har vanskeligheter*, eller etter *folk som ikke er velfungerende*. Personalsjefen spør seg: *Hvorfor yter noen dårlig?* Lederen uttaler videre at *noen rett og slett ikke yter bra i arbeidssituasjonen sin*. Mitt inntrykk er at en forsøker å finne svaret ved hjelp av en relativ konsentrert fokusering på læreren som problem. Dette kan betraktes som en nokså ensidig problemforståelse. Det kan være tegn på overgang til såkalt Human Resource Management (HRM), en forretningsstrategi der ansatte ses på som primært en økonomisk ressurs (Thomsen og McHugh 1995:205). En prioriterer individuelle relasjoner mellom leder og ansatt på bekostning av samhandling gjennom ulike representative system med tradisjonell likebehandlingslogikk. I bedrifter med HRM-praksis vil det kunne oppstå konflikter i forhold til det inkluderende arbeidslivs verdibaserte ideal. Ansatte som har et problem, kan bli sett på som problem fordi de er underyttere.

Personalsjefen legger vekt på at skolen som institusjon er til for elevene, og når elevene uttrykker misnøye, er det grunn til å vurdere situasjonen. *La oss si at vi får en alvorlig elevklage på en lærer, da må vi jo se hva er det*, sier lederen. En av mellomlederne meddeler at de tar lærere inn til IA-samtaler når de *har sett trekk ved lærerens måte å være på som gjør det vanskelig for elevene å forholde seg til læreren*. Lederens resonnement er at *vedkommende burde kanskje heller hatt en annen type jobb*. Oppfølgende handlinger i forhold til elevklager er både logisk og ansvarlig fra en slik innfallsvinkel. Om en fastholder en slik problemforståelse, kan det føre til at en utelater eller overser andre og mer komplekse forståelser.

Er det læreren isolert sett som skaper problemer i klasserommet, eller har det å gjøre med det relasjonelle forholdet der elevene i stor grad er medvirkende? Betrakter for

eksempel lederne elevinformantene som angivere i en marginaliserings- eller ekskluderingsprosess av læreren, eller som velgjørere i en mellommenneskelig, faglig og pedagogisk utviklingsprosess der det settes søkelys på både lærings- og arbeidsmiljøet? ”Funksjonsvurdering handler om å se person og omgivelser som et hele” (Funksjonsvurdering. Rikstrygdeverket 2003:20). Med hensyn til læreren, vil måten vedkommendes problemsituasjon tolkes på, ha betydning for prosessen. Er det ekskluderende eller inkluderende mekanismer som igangsettes? I et inkluderende arbeidslivsperspektiv vil det være ønskelig å foreta en kontekstorientert undersøkelse av lærernes og elevenes helhetlige samhandlings- og miljøforhold. Viktige arbeidsmiljøgevinster kan gå tapt ved å skarpstille fokuset på individuelle lærerferdigheter. ”For at lærerne skal kunne lære fra seg må elevene ha komplementære ferdigheter i å ta lære til seg. Lærerens pedagogiske ferdigheter kan betraktes som delferdighet” (Wadel 1991:95).

Ensidig imøtekommenhet ved behandling av elevklager er med på å anerkjenne at elevene står i en kunderolle. Denne rollen kan gi elevene makt og autoritet til å påvirke lærernes og skolens organisering. Elevenes muligheter til styring og påvirkning er stadig økende. Om en ser dette og elevklager i et inkluderende arbeidslivsperspektiv, er det behov for økt oppmerksomhet mot betydningen av komplementære ferdigheter, slik Wadel understreker.

De underordnede lederne, mellomlederne, de ansattes nærmeste personalansvarlige ledere, er tildelt et marginalt oppfølgingsansvar ved at de skal sørge for den praktiske gjennomføringen av det som blir vedtatt. Leder 2 beskriver arbeidsmetoden og ansvarsfordelingen slik:

Jeg har jo vært veldig (lederen nøler og sluker ordene, men jeg tolker det som veldig lite sentral). Jeg må jo si at personalsjefen har vært veldig tydelig. Det er jo personalsjefen som har skrevet referatene, tatt initiativ overfor fylket og sånn. Så det er personalsjefen som har gjort mye av det arbeidet. Mitt arbeid har jo da blitt mer å – der det har vært behov for å prøve å tilrettelegge i forhold til læreren.

Den andre mellomlederen, leder 3, bekrefter leder 2 sin framstilling av myndighetsfordelingen og oppfølgingsstrategien. *Det er jo egentlig personalsjefen som dirigerer det mye.*

Møtene foregår inne på kontoret til personallederen. Deltakere fra institusjoner utenfor skolen deltar på mange av møtene. Praksisen med relativt mye formell saksbehandling er med på å gi inntrykk av et stort, viktig og vanskelig IA-arbeid. Det oppgis for øvrig i IA-dokumenter at trygdeetaten ”kan bistå i utarbeidelse av

oppfølgingsrutiner ved sykefraværet”, og ellers gi ”hjelp og veiledning til oppstart av IA-arbeidet” (Ansatt i en IA-virksomhet, Rikstrygdeverket). Slik jeg hovedsakelig oppfatter de utenforstående aktørers oppgaver, er at de skal være rådgivende bisittere, men ikke aktive deltakere i samhandlingen mellom leder og ansatt under utarbeidelse av oppfølgingsplaner. Denne formen for IA-praksis kan oppfattes som en institusjonell sammenblanding med at kontorlokaler på skolen gir inntrykk av å ha en slags sosialkontorfunksjon. Arbeidsgiverne har i IA-avtalen blitt tildelt et sosialt ansvar for sine ansatte, og i dette perspektivet kan denne skoles oppfølgingspraksis ses på som en måte å følge opp dette ansvaret på.

Det er skolens ledelse som oftest initierer oppfølging. Leder 2 forteller:

Noen ganger har det vært læreren, men ofte har det vært meg som har sagt at jeg synes vi bør ha en samtale, og så har jeg konferert med personalsjefen, og fått tilslutning fra denne at vi bør ha det, og så har vi kalt inn til møte.

Dette noe omstendelige arrangementet rundt personaloppfølgingen kan gjøre at arbeidstakere unnlater å varsle og følge opp IA-intensjonen om å ta ”tak i en vanskelig situasjon så tidlig som mulig” (Trygdeetaten v/ Solberg 1-4-2004). Når en arbeidstaker opplever vanskeligheter på arbeidsplassen, vet kanskje vedkommende at problemet sjelden blir løst på et lavterskelnivå i samarbeid med sin nærmeste leder. Arbeidstakeren blir trukket inn i møtevirksomhet som kan medføre at problemer vokser ut av sine opprinnelige proporsjoner før de eventuelt blir løst. (Jf. kap. 6.2.1 om lærer 1, som ser ut til å kunne vise til et eksempel på nettopp dette. Læreren meldt om problemer, men hjelpen kom for sent). Systemet kan ha uintenderte konsekvenser ved at ansatte i mindre grad melder om problemer, enn der lederne har det helhetlig personalansvar.

Personalsjefen oppgir også en annen begrunnelse for å pålegge seg selv det overordnede ansvaret for personaloppfølgingen, og for å gjøre personaloppfølgingen til en formell saksbehandlingsprosess:

Det som jeg har sett, er hvor himla viktig den dokumentasjonen er når det er de derre vanskelige sakene i forhold til Trygdeetaten. Det hender jo at dokumentasjonen som ligger der viser at vi har prøvd ut og gjort veldig mye, sånn at arbeidsforholdet rett og slett bør opphøre, at vi dokumenterer det vi har gjort. Det er vel delvis derfor, at jeg har tatt den jobben for mellomlederne, fordi de har fått en del av de andre oppgavene. Det har vært en arbeidsdeling oss imellom. Og det andre som jeg ser, er at det veldig viktig å kunne en del om trygdesystemet, om mulighetene og om dette. Så kanskje det er rasjonelt at den spisskompetansen sitter hos meg. Det er veldig lett for mellomlederne – kanskje at jeg er striksere, fordi jeg er tryggere, mens mellomlederne kanskje tror at vi må være snillere. Vi skal gjøre det riktig, men vi skal ikke være dumsnille. Vi skal stille krav.

Sitatet forteller om en regelorientert oppfølgingsmetode. Det kan se ut som skolen ikke er opptatt av regler ut fra intensjoner om å finne hjemmel i trygdesystemet for å beholde ansatte, og for å kunne fortsatt tilby ansatte best mulige lønns- og arbeidsvilkår,

men derimot for at en skal kunne begrunne hvorfor en bør bli løst fra sitt arbeidsgiveransvar. Utgangspunktet ser ikke ut til å være hvor romslig kan vi være, men heller hvilke krav kan vi stille og hvor strenge kan vi være. Det regelstyrte oppfølgingsstrategien er problematisk i forhold til Buskerud fylkeskommunes personalpolitiske program der det står at ”en skal skape en kultur der en bruker skjønn og sunn fornuft, og at regelrytteri ikke er viktig” (BFK 2001:2).

Mellomlederne ved skole A har personalansvar for relativt mange, mellom tjuefem og trettifem, noe som vil kunne legge begrensinger i forhold til å realisere IA-avtalens intensjoner om gode dialoger mellom ledere og ansatte. Når det å *si fra hva som kreves*, også ser ut til å være et viktig element i skolens oppfølgingspraksis, kan det medføre en praksis med tilsnakk og ikke samsnakk. Et av kjernepunktene i IA-avtalen er at partene skal snakke sammen for å utvikle et godt samarbeidsklima og åpenhet mellom partene (Ansatt i en IA-bedrift, Rikstrygdeverket).

For å motvirke det som kan oppfattes som pulverisert lederansvar, er at mange henvender seg direkte til personalsjefen når de vil ta opp et problem. *Det kan være at de sier det til sjefen sin, mange sier det til også til meg. De vet jo at jeg driver med dette*, sier personalsjefen. Leder 3 bekrefter at det er liten kontakt mellom seg og sine ansatte når vedkommende beskriver det som en uoverkommelig oppgave å ha uformelle ”hvordan står det til samtaler” med alle lærere som vedkommende har personalansvar for. Derimot har lederen deltatt i formell oppfølging av mange lærere. Vedkommende forteller med stolthet om *en hel perm som begynner å bli ganske fyldig med rapporter*. Dette kan tolkes som at antall dokumenter ses på som en indikator for høy kvalitet på bedriftens inkluderende aktiviteter. Vektlegging av saksbehandling og rapportering viser at skolen har en form for byråkratisk logikk i sitt IA-arbeid. Ledelsen betoner viktigheten av formell rasjonalitet ved å formalisere saksbehandlingen for å gi vedtakene høy gyldighet og legitimitet. Overfor trygdeetaten og fylkeskommunens sentrale myndigheter kan rapportene fungere som tegn på godt utført oppfølgingsarbeid.

På møtene ser personalsjefen det som viktig å *være direkte, konfrontere folk med påstander og sånt*. Slik personalsjefen uttrykker seg, skapes det inntrykk av en praksis der man blir kalt inn til sjefen for å stå til rette for utsagn eller handlinger. Dette kan være egnet til å vekke bekymring og kanskje også utløse forsvarsstrategier hos enkelte lærere. Personalsjefen innrømmer også at *noen kanskje synes at det er litt skummelt* å bli tatt inn til samtale. Når lærere opplever det som skummelt å bli kalt inn til møte med ledelsen, kan

det tyde på at en ikke har oppfylt IA-intensjoner om å etablere trygge og gode relasjoner mellom ”det inkluderende arbeidslivs” viktigste aktører, ledere og ansatte.

Ledelsen presenterer en ofte anvendt metode for å forebygge sykefravær blant ansatte. Det er ikke nødvendigvis slik at en starter et oppfølgingsarbeid først når en lærer blir sykemeldt. Leder 2 forteller:

Det er jo vi som noen ganger anbefaler sykemelding. Det er ofte sånn at når vi ser at en lærer har vanskeligheter, at vi anbefaler at de går inn i en hel- eller gradert sykemelding for å forhindre en veldig langvarig sykemelding.

Strategien med å anbefale sykemelding for å forhindre sykdom virker paradoksalt sett i et IA-perspektiv i og med at det å redusere sykefraværet er IA-avtalens viktigste mål. En bruker her en metode som av sentrale IA-aktører er beskrevet som en gammeldags behandlingsform (Frisk nok til å jobbe, Rikstrygdeverket). Det er usikkert om denne formen for føre-var-anbefaling kan sies å være i tråd med IA-intensjoner. Det er forventet at en i en IA-virksomhet finner andre muligheter for avlastning enn å ty til sykemelding som eneste rekreasjonsmulighet. Det er heller ikke gitt at læreren som blir anbefalt å sykemelde seg, opplever anbefalingen inkluderende. Like gjerne kan det oppfattes som et signal fra ledelsen om at siden læreren har et problem, så er læreren et problem for skolen. Det som er en inkluderende oppfølgingsprosess i navnet, kan i gagnet være en HRM-strategi for mer effektivitet.

Arbeidsmiljøloven framhever at arbeidet skal organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkeltes arbeidsevne, kyndighet, alder, og øvrige forutsetninger, og at det skal legges vekt på å gi arbeidstakeren mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar (AML § 4-2). Det kan se ut til at en ser bort fra denne lovteksten i det følgende: *Er du på en friskmelding, så er du det på arbeidsgivers premisser, ikke sant. Er du hundre prosent frisk, så er det hundre prosent innsats.* Når arbeidsgiver setter krav om hundre prosent innsats, er det et annet prinsipp enn å gjøre så godt en kan ut fra personlige forutsetninger.

Personalsjefen peker på at for en IA-bedrift *så er det først og fremst målsettingen å se på tiltak for å bedre arbeidssituasjonen, altså få ting til å fungere.* Spørsmålet er hvem det skal fungere bedre for, den enkelte lærer, de ansatte sett under ett, eller for bedriften som teknisk-økonomisk system? (Lysgaard 1993). Lederen ser på IA-avtalen som *et nyttig redskap å bruke*, noe som kan være tegn på at oppfølgingsprosedyrene ses på som hensiktsmessige og formålsrasjonelle middel for å oppnå ønskede mål. Personalsjefen sier dette om hva IA-avtalen kan benyttes til:



Vår arbeidsstokk er på femtifem pluss. Det betyr at om fem-seks år går alle av med pensjon samtidig. Sånn at for meg, så er det faktisk ganske viktig, fordi jeg har ansvaret for å få rekruttert noen yngre. Og da blir det veldig vanskelig å argumentere for at folk skal stå lenge i jobben. Når jeg vet at jeg får et veldig stort problem om fem år.

Jeg spør lederen om vedkommende mener at det er greit at noen går av underveis, og får til svar:

Det er veldig greit at noen går av underveis, ja. Det gjelder jo ikke alle, men det gjelder i en del tilfeller at jeg så gjerne at de utnytta den muligheten for å gå av med førtidspensjon.

En kan forstå at hvis alle går av med alderpensjon samtidig, står skolen overfor krevende oppgaver med nyansettelser, men ut fra egen erfaring og observasjon som en av fylkeskommunens lærere kan det virke som en mild overdrivelse at arbeidsstokken ved denne skolen er over femtifem år. Ingen av mine informanter tilhører denne aldersgruppen. Med inkluderende tilretteleggingstiltak overfor seniorgruppen vil avgangen fra arbeidslivet sannsynligvis spres, og problemet med at alle går av samtidig vil ikke oppstå.

Personalsjefens resonnement kan derfor oppfattes som et bevisst eller ubevisst forsøk på å legitimere en effektiviseringsstrategi med bakgrunn i antakelser om at yngre lærere yter bedre og mer enn eldre lærere. Om oppfølgingsrutinene i IA-avtalen brukes i en personalpolitisk foryngelsesprosess, er det i strid med det tredje hovedmålet i IA-avtalen om å øke den reelle pensjonsalder og ta bedre i bruk eldre arbeidstakers ressurser og arbeidskraft (IA-avtalen, 2001). Mye tyder på at skolen har en oppfølgingsstrategi som kan virke utstøtende overfor eldre lærere som kan ha problemer med å tilfredsstille skoles ytelseskrav.

Selv om deler av skolen har arbeidsmetoder og personalpolitikk som kan oppfattes å ha utstøtende elementer, er det sannsynligvis mange som opplever oppfølgingssystemet som positivt og helsebringende. Ansatte som selv opplever og erkjenner problemer stiller seg antagelig positive til samarbeid om løsninger. Dette er lærere som får akutt problem eller forbigående sykdom, og som blir fulgt opp og får tilbud om tilpasset tilbakevending til normale arbeidsforhold. Denne formen for rutinemessig oppfølgingsaktivitet er i tråd med den nye sykelønnsordningen. Det er positivt *at folk kommer tilbake på en litt forsiktig måte*, som en av mellomlederne uttrykker det. I den grad arbeid kan fungere som medisin eller ha en helbredende virkning, er det antagelig nettopp i en individuelt tilpasset overgang fra sykefravær til utøvelse av arbeidsaktivitet. Om paternalismen er entydig eller tvetydig til stede i slike situasjoner, er avhengig av hva som motiverer til en oppfølgingsprosess. Er den altruistisk motivert gjennom et ønske om velgjørenhet overfor

arbeidstakeren, eller er den begrunnet i et ønske fra ledelsen om at raskest mulig arbeidsaktivitet til nytte for bedriften?

Skole A har valgt en strategi for et mer inkluderende arbeidsliv der det praktiseres individrettede oppfølgingsarbeid som har til hensikt å forebygge, avdekke og begrense følger av menneskelige fysiske, sosiale og pedagogiske svakheter som skaper friksjon og reduserer bedriftens effektivitet.

### 4.3 Skole B: Sondere seg fram til løsninger

Ved skole B har jeg intervjuet kun én leder, og har derfor mindre grunnlag for å beskrive skolens generelle praksis og strategier. Ledere ved skolen kan ha noe ulik praksis, i følge leder 4. Denne lederen har personalansvar for cirka ni lærere, mens andre ledere ved skolen kan ha over tjue, noe som leder 4 mener påvirker oppfølgingsarbeidet i vesentlig grad. Dess flere en har personalansvar for, dess mer avstandspreget og formell blir oppfølgingen.

Leder 4 ser ut til å ha godt kjennskap til sine ansatte. *Nå har jeg lært disse folkene å kjenne, og jeg føler selv at jeg har veldig god dialog med dem. Det skal mye til at de greier å skjule noe for meg*, sier lederen. Lederen gir uttrykk for å ha god innsikt i hva som rører seg blant de ansatte, noe som sannsynligvis medfører at vedkommende har god oversikt over sitt personale. I og med at denne lederen har et personalansvar for ca. ni lærere, til forskjell fra skole A der lederne har ansvar for langt flere, ligger det organisatorisk og praktisk til rette for å utvikle førstehåndsinformasjon om lærernes situasjon. I og med at dialogen beskrives som *veldig god*, formidles det et inntrykk av at ingen skulle ha grunn til å føle seg overvåket.

Gjennom sin gode innsikt i og nærhet til det som lærerne er opptatt av og sliter med, kan en sondere seg fram til forebyggende løsninger. Leder 4 sier:

Når noen begynner å skranke eller at det går tungt for noen, prøver jeg å gå inn å legge til rette arbeidsoppgaver (...) Jeg tar kontakt med den det gjelder, og hører om det er noe som er spesielt vanskelig, og om noe kan lette litt på arbeidssituasjonen og sånn. Det blir dette å sense lite grann hvis det er behov for tilrettelegging (...) Vi tar det der og da. Jeg tror rett og slett det har med det å gjøre at hvis man prater litt om ting, så går det an å finne løsninger.

Lederen får også informasjon om hvordan arbeidstakerne har det ved å lytte til *utsagn fra lærere* i form av *halvkvede viser*. Lederen gir med dette uttrykk for å være lyttende og problemsøkende overfor sine ansatte. Tilrettelegging gjøres gjerne uten innledende formaliteter med møter og referater. Ved tegn på problemer avventer ikke

lederen situasjon, men tar kontakt for raskt å kunne ordne opp og avhjelpe situasjonen.

Utsagnet tyder på at lederinitierte tiltak iverksettes umiddelbart, og at dette gjøres uformelt og spontant.

Et eksempel på spontanorganisert oppfølging kan ses i det følgende:

Det vil jo være utrolig bra hvis noen sa at du kan ta det med ro et par dager hjemme for å komme til krefter. Og det har jeg faktisk sagt til lærere av og til at nå skal jeg prøve å ordne det slik at du kan bli hjemme torsdag og fredag, så har du helga på deg. Av og til er det ikke mer som skal til. Man må jo tenke at man plutselig kan være i en sånn situasjon selv, for det kan jo alle.

Lederen viser med dette et eksempel på det en kan kalle en empatisk lederpraksis, samt evne til å identifisere seg med de ansatte. Det er sannsynlig at IA-intensjoner om likeverdighet og fellesforståelse lettere lar seg realisere mellom ledere og ansatte som kan identifisere seg med hverandre.

En lederpraksis med respekt og tillit til ansatte viser seg også når vedkommende unnlater å ta tak i et problem, fordi en lærer ønsker å avvente situasjonen og eventuelt ordne opp selv. I respekt for den ansatte handler lederen mot sine egne antakelser om hva som gagnar situasjonen best. Dette kan ses på i tråd med IA-intensjon om at ”arbeidstakeren alltid må inngå som hovedaktør i vurderinger som berører personen selv” (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket, 2003:17). En kan ikke se på dette som at lederen har utviklet en form for unnvikende lederpraksis, noe som vises i følgende utsagn:

Jeg følte jeg måtte lede lærer 4 i en periode, for det er klart det var veldig vanskelig. Jeg skar igjennom – i den første samtalen skar jeg igjennom lite granne, for det er klart at for læreren var det ikke lett å sitte der å ta valg på hvor går jeg, hvor vil jeg, hvordan har jeg det. Jeg skar nok litt igjennom da for å komme videre. Foreslo litt opplegg og tiltak som læreren tygget litt på. Så kokte vi det ned til en sånn avtale, men ikke sånn at jeg tok styring eller kontroll, håper jeg.

Sitatet kan leses som et eksempel på paternalistisk ledelse, men i en mindre tvetydig utgave. Lederen styrer prosessen uten å ha tegn til andre hensikter enn å møte behovene til den læreren som sliter med helsa.

Til tross for at lederens praksis i det store og hele ser ut til å være preget av humanistiske holdninger, kommer leder 4 med utsagn som kan tolkes som at vedkommende, på skolens vegne, kun påtar seg et begrenset sosialt ansvar. Ledelse med tilrettelegging og inkludering i et livsløpsperspektiv virker relativt fraværende i det følgende: *Jeg rådet lærer 4 sterkt til å vurdere stillingen sin, rett og slett fordi vedkommende er såpass lite sterk at vedkommende kanskje trenger en dag i uka for å komme seg litt (...)* Så går det tre-fire år, så kommer dette igjen. Læreren blir rådet til å søke om redusert stilling fra neste skoleår, når sykemeldingsperioden er utløpt. Da vil

læreren enten selv bli belastet økonomisk for sin reduserte arbeidsevne, eller velferdsstaten vil bli belastet med en prosentvis uførestønad.

Dette kan tas som tegn på at leder 4 ikke har planer om å videreføre et tilpasset arbeidstilbud når det offentlige ikke lenger dekker arbeidsunderskuddet. En arbeidsgiver er vanligvis ikke villig til å betale for arbeid som ikke utføres. Funksjonsvurderingsutvalget ber imidlertid partene om å finne nye veier når det sier at det ikke er tilstrekkelig å gjøre teknologiske og økonomiske betraktninger når det er behov for å tilrettelegge arbeid for aktører med redusert kapasitet. Utvalget ser behov for endringer av sosiokulturell art (Funksjonsvurdering. Rikstrygdeverket. 2003). Dette kan forstås slik at bedriftens aktører blir bedt om å samarbeide om forebyggende fellestiltak for å endre holdninger og verdier som har å gjøre med hvordan bedriftssamfunnet forholder seg til aktører med ulik arbeidsevne.

#### ***4.4 Skole C: Lite formalisering – underbruk av virkemidler***

Ved skole C er det organisatoriske IA-samarbeid mellom ansatte og deres nærmeste personalleder tilnærmet likt det som praktiseres ved skole B, og ulikt det todelte og oppgavedelte lederskapet som skole A anvender. De to lederinformantene jeg har intervjuet ved denne skolen har begge et helhetlig personalansvar for cirka ti lærere hver. Når jeg innbyr til samtale om skolens IA-arbeid, viser det seg at det er de formelle kravene til utfylling av skjema i forbindelse med langvarig sykefravær som hovedsakelig oppfattes som IA-arbeid. Leder 6 sier:

Jeg har jo vært på en del kurs om det, fordi jeg har også et slags hovedansvar for HMS generelt. Og vi har jo snakka om det på skolen etter at vi ble IA-bedrift alle sammen i Buskerud fylke (...) Jeg må jo være glad for at vi ikke har hatt så mange som her som det har vært aktuelt for.

Når lederne snakker seg imellom både på ledersamlinger i Buskerud fylkeskommune og lokalt på skolen, virker det som at det er det formelle IA-arbeidet som blir omtalt som IA-arbeid, det som har å gjøre med oppfølgingsprosessen ved langvarig sykefravær. Det som ellers er blitt sagt om de gode hensiktene i IA-avtalen, er sannsynligvis verken blitt framstilt eller oppfattet som mål-handlinger. Jeg ser det som mindre sannsynlig at lederne ”ikke har fulgt med i timen” når de har vært på IA-kurs i fylkeskommunal regi. Siden jeg selv har deltatt i tilsvarende informasjonsvirksomhet gitt av representanter fra både trygdeetaten og Buskerud fylkeskommune, kan jeg bekrefte at

representantene hovedsakelig ser det som sin oppgave å informere og agitere for sykefraværereformen.

Former for inkluderende praksis som utøves ved skole C, utenom formell fraværsoppfølging, gjøres derfor uavhengig av skolens status som IA-virksomhet. Som ledere og IA-aktører viser det seg at både leder 5 og 6 forholder seg til sine ansatte på måter som er i tråd med IA-intensjoner, men uten å ha bevissthet om handlingenes betydning sett i et inkluderende arbeidslivsperspektiv. Etter hvert som samtalen forløper, registrer jeg en økende bevissthet om hva ”det inkluderende arbeidsliv” er, eller hva det kan være, og at det handler om langt mer enn omgang og rutiner rundt sykefravær. Spesielt virker det som om leder 6 sine arbeidsmetoder er preget av at vedkommende er i en læringsprosess i forhold til mer aktiv bruk rutiner og muligheter som ligger i IA-avtalen. Det er usannsynlig at ledere som både uttrykker liten erfaring med og liten bevissthet omkring hva det i realiteten innebærer å være leder i en IA-bedrift, etterlever intensjonen om å sette ”det inkluderende arbeidsliv” på dagsorden og utarbeider mål for IA-arbeidet (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket).

Når vi under samtalen kommer inn på uformelt IA-arbeid og uformelle IA-samtaler, uttrykker leder 6 sin usikkerhet slik:

Det spørres hvor langt en skal trekke det, og kalle det for IA? (...) Vi har hatt en del opplegg rundt enkelte for at de skulle komme inn igjen i arbeidet etter å ha vært sykemeldt og slike ting. Så det er klart det – det kan jo ofte være – men jeg har ikke tenkt på det som IA-samtaler.

Lederen forteller med dette at etter at ansatte har vært igjennom sykefraværperioder, kan ledere og ansatte komme sammen, samhandle om tilpasset gjenopptakelse av arbeidet, men uten å relatere det til IA og uten å synliggjøre arbeidet gjennom skriftlig dokumentasjon. Lederens praksis framstår på mange måter som oppskriftsmessig IA-arbeid der ansatte får et tilpasset opplegg når de gjeninntreffer på arbeidsplassen etter sykefravær. Formaliteter rundt sykefravær blir ikke sett på som verken hensiktsmessig eller viktig. Den praksis som det her vises til, ser ut til å være basert på humanistiske verdier og ikke på plikt eller nytte. Praksisen kan ses på som verdirasjonell, fordi den ser ut til å realisere en gjeldende verdi, som å vise omsorg og hensyn overfor arbeidstakere som ikke er helt friske. Oppleggets eventuelle framtidige nytte virker fraværende eller underordnet (Gilje og Grimen 1997:209).

Leder 6 avslører at det også gjøres tiltak overfor IA-målgruppen eldre arbeidstakere uten å relatere handlingene til tiltak for et mer inkluderende arbeidsliv. Lederen forteller om en eldre lærer som hadde til hensikt å gå av med avtalefestet pensjon (AFP). Det ble

søkt fylkeskommunen om økonomisk støtte for at vedkommende lærer kunne få mindre belastende arbeid. Initiativet resulterte i et spleiselag mellom fylkeskommunen og skolen.

Leder 6 forteller:

Da fikk vi en del tusen fra fylket for å fylle opp stillingen til vedkommende lærer (...) Det var jo litt med hensyn til elevene kan du si, men da fikk vedkommende lærer litt mer behagelig arbeidssituasjon mot slutten. Men vi hadde ikke noe skjema eller noe sånt. Det var noe vi snakka om i medarbeidersamtale, og som jeg foreslo at vi kanskje kunne prøve å få til noe sånt. for at de skal kunne få litt nedsatt i tillegg til de prosentene som du har rett til når du er over 60 år.

Lederen forteller om at denne metoden er benyttet overfor flere eldre arbeidstakere, og at de tilbys *ekstra frikjøp, eller det kan være snakk om å gjøre andre arbeidsoppgaver*. Når inkluderende tiltak som dette først under samtalens gang blir assosiert med IA-arbeid, kan det være tegn at IA-avtalen i svært liten grad har bidratt til endret praksis i personalarbeidet. Den etablerte kultur for personalbehandling ser ut til å prege skolens tilretteleggingstiltak. Arbeidet som gjøres viser at handlinger kan være i tråd med en IA-filosofi uten at det er tilsiktet eller definert som IA-arbeid.

Begrunnelsen for at ordningene ikke er blitt formalisert er følgende: *Vi synes liksom ikke det har vært stort nok til at det har vært en sånn ordentlig avtale, men det har blitt bokført på arbeidsplassen*. Uttalelsene viser at antall underskrevne avtaler, planer og funksjonsvurderinger ikke nødvendigvis er et godt mål for den reelle innsats for et mer inkluderende arbeidsliv. Leder 6, som skolens hovedansvarlige HMS-leder, mener at det går *mer eller mindre for det samme* om en gjør formelle eller uformelle avtaler, og ser på de formelle avtalene kun som *en sånn teknisk ting (...) nå skulle vi på en måte bokføre da for å gjøre det riktig, men selv denne ordningen som vi hadde, den kunne vi i og for seg godt fått i stand uten at det hadde vært ført noe skjema*.

Lederen inngår avtaler med ansatte om tilrettelegging uten å relatere de til IA og uten å søke etter tilgjengelige IA-virkemidler. Den andre lederen som jeg intervjuet ved skole C, leder 5, omtaler det å måtte dokumentere oppfølgingen nærmest som heft: *Filler'n nå må vi se til å få formalisert dette gjennom en avtale*. Lederen har samarbeidet om kun én formell IA-avtale. Når sitatene overfor ses i sammenheng, kan det tyde på underbruk av aktuelle virkemidler som er tilgjengelige for IA-bedrifter. Underbruk av IA-begrepet kan også medføre at skolen unnlater å utvikle en dialog om skolens IA-satsning. Det kan også medføre at skolens IA-praksis ikke erkjennes og derfor også blir usynlig for aktører i skolemiljøet. Når virkemidlene ikke ses på som nyttige, vil dokumentasjon sannsynligvis forekomme kun for å tilfredsstille lover og forskrifter. Det som framkommer kan også tyde

på at det er utviklet en praksis med uformell spontanoppfølging både før og i forbindelse med sykefravær.

I og med at leder 5 kun har deltatt i denne ene oppfølgingsprosessen med behov for formell dokumentasjon, er kanskje ikke framgangsmåten i denne saken representativ for det som kommer til å bli lederens videre praksis. Lederen legger opp til en oppfølgingsprosess etter selvbestemmelsesprinsippet, der læreren blir bedt om å definere sine egne arbeidsoppgaver i rehabiliseringsperioden ut fra sine egne behov. Læreren gjøres nærmest eneansvarlig for sin oppfølgingsprosess. Leder 5 sier det slik:

Det var bare å få satt opp noe, og vi ble enige om hvordan vi skulle formulere det, det lille som skulle til. Læreren fikk bare beskjed om å si fra hva du føler du kan gjøre, hvilke timer du eventuelt kan ta. Så det var lærerens valg, lærerens frie vilje og ønske,

Det virker både tillitsfullt og respektfullt av leder 5 å gi læreren frihet til selv å definere og bestemme arbeidsoppgaver, men lærerens selvbestemmelse fører til følgende situasjon: *Læreren vil gjerne være med på mer enn vedkommende egentlig bør, synes jeg*, sier leder 5. Lederen forteller videre at vedkommende måtte gi formaninger til læreren: *Nå må du være forsiktig, nå må du passe deg, nå må du huske på at du har ditt eget liv og din egen situasjon å ta vare på osv.* Overfor lærere med sterk pliktfølelse og lojalitet til arbeidsplassen og til lærergjerningen, kan selvbestemmelse med selvpålagte arbeidsoppgaver medføre risiko for at oppgavene ikke er tilpasset helsetilstand og faktiske behov. Oppfølgingsplaner kan reforhandles og revideres. Da leder ble vitne til at arbeidet ble for krevende for læreren, kunne vedkommende tatt initiativ ny funksjonsvurdering og en bedre tilpasset oppfølgingsplan. Funksjonsvurderingsutvalget mener at funksjonsvurdering bør være en prosess og ikke en betraktning eller et produkt (Funksjonsvurdering. Rikstrygdeverket. 2003:12). Når dette ikke gjøres her, kan det også være tegn på underbruk av virkemidler i IA-prosjektet.

Lederne ved skole C formidler at skolens IA-praksis oppfyller viktige deler av intensjonene i IA-avtalen. Praksisen bygger i større grad på en etablert bedriftskultur enn det at skolen er blitt en IA-virksomhet.

## 4.5 Oppsummering

Hovedansvaret for å utforme IA-strategier på egen arbeidsplass er en del av det sosiale ansvaret som er delegert til IA-virksomheter. Skolene har derfor valgt ulike arbeidsmetoder og ulike måter å være IA-bedrifter på. Den etablerte bedriftskultur og

ledernes grunnleggende holdninger og verdier ser ut til å ha lagt sterke føringer på IA-arbeidet. Dette til tross for at lederne er gitt tilnærmet den samme informasjonen av de samme representantene fra fylkeskommunen og fra trygdeetaten.

Skole A ser på IA-avtalen som et verktøy til å løse individrelaterte personalproblemer. IA-satsningen rettes mot individuell oppfølging av lærere som viser tegn til å ha problemer og ikke fungerer som forventet i lærerrollen. Aktuelle lærere blir fulgt opp etter mønster fra prosedyrene i IA-avtalens sykefraværsregler med funksjonsvurdering og oppfølgingsplaner. Oppfølgingen fungerer etter byråkratiske prinsipper med saksbehandling og dokumentasjon, og er ledd i en renoverings- og effektiviseringsstrategi.

Ledelsesstrategien virker offensiv ved at den tar tak i problemer på en foregripende måte. Metodene er forankret i en formell rasjonalitet. De er mer orientert mot det teknisk-økonomiske system enn det menneskelige system (Lysgaard 1993). Det er personalsjefen som har lagt regien for skolens oppfølgingsstrategi.

Ved skole C samhandler lederne åpent og kollegialt med sine ansatte. Skolen har ingen bevisst IA-strategi. Lederne spontanorganiserer for å forebygge sykdom og situasjoner som krever formell dokumentasjon. Det kan derfor antas at skolen har underbruk av IA-virkemidler. Deres IA-metoder kan derfor sies å være defensive og improviserende. Det formelle arbeidet anses kun som nødvendig for å tilfredsstille eksterne krav. For skole C ser det ut til at skolens status som IA-virksomhet i svært liten grad har ført til endret praksis i personalbehandling og personalpolitikk.

Leder 4, lederen ved skole B, bruker arbeidsmetoder som er svært like dem en finner i skole C sine, bortsett fra at de virker mer bevisste og sonderende etter føre-var prinsippet. Leder 4 er årvåken overfor kilder til og symptomer på samarbeids- og helseproblemer. Skole B og C har begge en lavformell praksis for å ta vare på arbeidsplassens menneskelige system. For alle de tre skolene kan en hevde at IA-avtalen i realiteten brukes til å legitimere en personalpolitikk som de uansett sannsynligvis ville ha valgt, gitt innarbeidede holdninger og kultur. Derfor kan en stille spørsmål om IA-avtalen har hatt noen vesentlig reformerende effekt ved noen av disse skolene. Ingen av skolene ser ut til å kunne vise til at IA-bedriftstatusen har bidratt til å utvikle inkluderende og helsefremmende fellestiltak.



## Kapitel 5 LEDERNES ROLLEFORSTÅELSE

### – deres opplevelse av vanskeligheter og dilemmaer

#### 5.1 Innledning

Ordspråket: ”Det kommer ikke an på hvordan man har det, men hvordan man tar det” kan egne seg som innledning til dette kapitlet som handler om ledernes ulike måter å tolke sine roller på, og hvordan de forstår seg selv som IA-aktører. Da skolene ble IA-bedrifter, måtte de i stor grad å forme sine egne IA-roller ut fra hva de hadde lært og oppfattet om ”det inkluderende arbeidsliv”, og ut fra sine egne ledelsesmotiver. Lederne gikk inn i sine IA-lederroller med ulike verdier, holdninger og virkelighetsoppfatninger.

Til forskjell fra forrige kapitels vektlegging av ledernes ulike strategier og arbeidsmetoder i sitt IA-arbeid, vil dette kapitlet dreie seg om hvordan de forstår seg selv og sine oppgaver, og hva slags problemer og dilemmaer de opplever som ledere i IA-virksomheter. Kapitlene 4 og 5 vil også gi bakgrunnsforståelse for det som neste kapittel handler om, lærernes situasjon, deres reaksjoner og opplevelser, og hvordan de opplever samarbeidet med lederne om arbeidsmuligheter etter sykefravær.

Lederne har deltatt på ledersamlinger der de er blitt kurset i regler og rutiner for hvordan de skal forholde seg til ansattes sykefravær. Det er i stor grad opp til skolene selv å organisere og tilrettelegge for et inkluderende arbeidsliv i videre forstand enn det som har å gjøre med oppfølging av sykefravær. Lederne går derfor inn i sine roller som IA-ledere med typifisert eller fortolket kunnskap om ”det inkluderende arbeidsliv” (Schütz 1964). De forstår seg selv og løser sine oppgaver ut fra etablerte tankemønstre og mentalitet, og leder derfor sine virksomheter ut fra hvordan de tolker sine oppgaver. Når lederne fikk tildelt nye oppgaver som personalledere i IA-bedrifter, fikk de samtidig nye utfordringer vedrørende personalpolitikk, personalbehandling og arbeidsmiljø. I rollen som IA-ledere blir de premissleverandør for hvordan IA-prosjektet følges opp lokalt.

Lederne er i en posisjon der de har ansvar og oppgaver rettet mot ulike nivå og inntresser internt i organisasjonen, i tillegg til det fylkeskommunale og det velferdsstatlige nivå. De er plassert i en posisjon der de kan oppleve rollekonflikt og komme i klemme mellom ulike interesser. Det er en lederoppgave å koordinere interesser som tradisjonelt

sett kan oppfattes å være kryssende og motsetningsfylte, som det teknisk-økonomiske system med ytelses- og lønnsomhetskrav, og det menneskelige system med behov for beskyttelse mot krevende mekanismer i dette systemet (Lysgaard 1993). IA-avtalens intensjoner om å ivareta det menneskelige system, men uten å tilføre virksomheten økte utgifter, og uten at dens (kunnskaps)produksjon reduseres. Dette er potensielt spenningsfylte oppgaver. I tillegg er det en lederoppgave å sørge for at individuell tilrettelegging og behovstilfredsstillelse ikke går på bekostning av kollegakollektivet og elevenes trivsel og læring. Lederens oppgave er å organisere virksomhetens menneskelige ressurser på en helsefremmende måte, og dermed bidra til å redusere velferdsstatlige utgifter til trygdeutbetalinger. Disse mangfoldige oppgavene skal løses i en skolehverdag i kontinuerlig og utfordrende endring.

## **5.2 SKOLE A: Opprydning i effektivitetens tjeneste**

(skolen med personalsjef og underordnede mellomledere)

### **5.2.1 Leder 1 / personalsjefen: Den selvtrygge eksperten**

Med skole A sin nye status som IA-bedrift ser leder 1, personalsjefen, nye muligheter både for seg selv og for skolen. Med utdanning innenfor området personalledelse ser lederen på seg selv som kompetent til å gjøre en innsats innenfor et organisasjonsmessig forsømt område. Lederen mener det er behov for å rydde opp i det som beskrives som *i alle fall femten års forsømmelse* av personalrelatert oppfølgingsarbeid. Skolens status som IA-virksomhet har gitt nye arbeidsmuligheter for lederen som har vært ”ute av business” i en periode. *Jeg så dette som et område som det kan jobbes med (...) Jeg tror jeg definerte mye mine egne oppgaver*, sier lederen. Leder 1 organiserte personalansvaret slik som beskrevet i forrige kapittel, med seg selv som overordnet personalsjef og med de andre lederne som underordnede mellomledere. Disse har fått delegert ansvar for praktisk og pedagogisk oppfølging på avdelingsnivå.

Leder 1 forteller at i startfasen av skolens oppfølgingssystem antok vedkommende at den nære samhandlingen med ansatte i en kanskje vanskelig livs- eller helsemessig situasjon kunne komme til å skape problemer. *Når vi begynte, så tenkte jeg at dette er skummelt, for her grafser vi altså i det folk opplever som sitt privatliv*. Lederen uttrykker

bekymring for om ansatte vil føle at lederen beveger seg innenfor privatlivets sfære, og mener at det sannsynligvis vil være nødvendig å komme inn på personlige forhold under oppfølgingsprosessen. Personalsjefen formidler imidlertid at denne bekymringen stort sett har vist seg å være ubegrunnet:

Vi møter det i noen få tilfeller at dette skal du ikke blande deg inn i, men alt overveiende har folk vært veldig positive til samtalene, vært veldig åpne og satt veldig pris på det (...) I de aller fleste tilfellene, så har dette vært en positiv opplevelse for den ansatte å komme inn til en sånn samtale.

Lederen ser ut til å oppleve å bli positivt sanksjonert for sitt oppfølgingssystem og sin egen rolleutøvelse i dette systemet. Som ledende IA-aktør ser personalsjefen på sin seg selv som *en sånn mellomting mellom helse- og trygdemedarbeider (...)* *Det er nesten at vi går inn og blir litt leger noen ganger*, sier lederen. Denne rollen som *litt lege* blir spilt når ansatte er i en oppfølgingsprosess og det er behov for å gjøre en funksjonsvurdering. I denne forbindelse pleier lederen ofte å stille følgende spørsmål til lærere: *Har du helse til -, er du sterk nok til -, synes du det fungerer bra?* Hensikten med denne type spørsmål kan være å avdekke problemer som vedkommende lærer kanskje ikke fullt ut har erkjent selv. Spørsmålsformuleringen kan være egnet til å gjøre det lettere å bekrefte, erkjenne eller innrømme noen svakheter eller problemer. Dermed kan slike spørsmål også fungere som selvoppfyllende profetier. Lederens spørsmål kan virke paternalistisk tvetydige. Blir spørsmålene stilt for best mulig å kunne tilpasse arbeidskapasitet til arbeidsoppgaver, eller er hensikten å antyde at læreren ikke fungerer godt nok i jobben sin. Det som framstilles som omsorgsfull oppfølging, kan i realiteten være handlinger med en annen effekt. (Jf. Halvorsen om paternalisme kap.1.7).

I manualen fra Rikstrygdeverket om hva en samtale om arbeidsmuligheter bør dreie seg om, foreslås spørsmål av en annen art enn spørsmålene som leder 1 referer til. I manualen står følgende spørsmål: "Hvordan er arbeidsdagen? Er det forhold som bør endres? Hva er vi enige om?" (En samtale om arbeidsmuligheter. Rikstrygdeverket). Ut fra hvilke spørsmål som anbefales stilt, og hvilke spørsmål som faktisk blir stilt, kan det virke som om personalsjefen er tilbøyelig til å opptre på en måte som ville vært mer naturlig i en i en behandlerinstitusjon eller i en institusjon som yter sosiale tjenester.

En kan stusse over selvforståelsen som potensiell lege, men IA-dokumenter inneholder som nevnt formuleringer som kan gi legitimitet til å overføre oppgaver fra leger og helseinstitusjoner til arbeidsplassen: "Utvalget mener at funksjonsvurdering i stor grad må forankres i arbeidslivet og ikke i helseprofesjonene (...) Alle andre må betraktes som bistandsaktører og forstås som hjelpere" (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket 2003:17).

Anbefalingen fra Funksjonsvurderingsutvalget har antagelig å gjøre med at aktørene på arbeidsplassen anses å ha kjennskap til belastninger som arbeidstakerne utsettes for, og hvilke muligheter for tilrettelegging som fins på arbeidsplassen.

I rollen som trygdemedarbeider opplever ikke alltid personalsjefen trygdeetatens regelverk og dens IA-virkemidler som hensiktsmessig. Det gjelder spesielt aktiv sykemelding. Når lederen forteller hvordan skolen praktiserer sin omgang med aktiv sykemelding, oppfatter jeg at denne praksisen er i strid med forutsetningene for aktiv sykemelding. I brosjyren om virkemidler for et mer inkluderende arbeidsliv står det: "En forutsetning (for bruk av aktiv sykemelding) er at arbeidsgiver finner andre arbeidsoppgaver enn de som vanligvis gjøres." Med aktiv sykemelding skal arbeidstakeren få "mulighet til å prøve seg i arbeid på tross av sykdom", men uten å bli satt til å gjøre arbeidsoppgaver som den aktivt sykemeldte vanligvis gjør (Virkemidler for et mer inkluderende arbeidsliv. Rikstrygdeverket 2006:7). Personalsjefen er uenig i denne måten å anvende aktiv sykemelding på, og virker mindre innstilt på å tilpasse seg gjeldende retningslinjer. Lederen medgir også at samarbeidsklimaet i forhold til trygdeetaten ikke alltid har vært godt. Dette uttrykkes på følgende måte:

Læreren må jo få prøve seg som lærer da, ellers får vi jo ikke en realistisk utprøving av det (i betydningen gjøre deler av sine vanlige arbeidsoppgaver). Og da har vi slåss oss til at vedkommende kommer inn på aktiv sykemelding, sånn at vi kan ha en back up og en ekstra. Vedkommende har vært inne nå i våres og prøvd seg litt. Vår konklusjon er jo at dette går jo ikke. Og så sier Trygdeetaten at det må prøves ut mer, og ville friskmelde læreren i femti prosent.

I omgangen med aktiv sykemelding befinner personalsjefen seg i en klemmt situasjon mellom egen overbevisning av hva som er mest hensiktsmessig for bedriften, og det å lojalt følge gjeldende regelverk. Det følger flere økonomiske midler med en arbeidstaker som er hundre prosent aktiv sykemeldt enn en som er femti prosent friskmeldt. Aktiv sykemelding er derfor mer økonomisk hensiktsmessig for skolen som bedrift. Sett i lys av personalsjefens lojalitet til skolen som teknisk-økonomisk system, virker bruken og synet på aktiv sykemelding logisk ut fra et formålsrasjonelt perspektiv.

Jeg spør personalsjefen om vedkommende har følt dilemma mellom hensynet til lærere, til elevene, til skolen som bedrift og til fylkeskommunen. Lederen svarer slik:

Noen ganger kan det være et dilemma det der, er det en personalsak eller er det en HMS-sak, for eksempel hvorfor yter noen dårlig? Det kan jo være at noen rett og slett ikke yter bra i arbeidssituasjonen sin.

Lederen forholder seg ikke direkte til spørsmålet, men svarer som om jeg spurte om hvilke vurderinger som blir gjort når det oppstår problemer knyttet til en lærer. Lederen gir aldri under intervjuet eksplisitt uttrykk for å oppleve en intrapersonlig lojalitetskonflikt

mellom menneskelige velferdshensyn og skolen som bedrift. Dette kan tolkes slik at lederen enten bevisst har valgt side, eller har internalisert en lojalitet til bedriften framfor de enkelte ansatte.

Da jeg spør direkte hva det har gjort med vedkommende å være i en posisjon der en lett kan komme i klemme mellom flere interesser, får jeg et svar som bekrefter at det ikke foreligger et lojalitetsdilemma. *Nei, det opplever jeg ikke. Det er sånne ting jeg tror jeg forholder meg relativt profesjonelt til*, sier personalsjefen. Utsagnet kan tolkes på ulike måter. Siden vedkommende ikke opplever noe dilemma, kan det skyldes at lederen ikke retter oppmerksomhet mot lederposisjonens ulike interesseområder, eller vedkommende setter kanskje det å være profesjonell i sammenheng med å være konsekvent eller det å ha evne til å såkalt skjære igjennom i en sak med flere sider. Personalsjefen kan tolkes som prototypen på en moderne leder, en leder som har en plan, og som har tatt stilling til fordel for det teknisk-økonomiske system.

Lederen svarer bekreftende på mitt spørsmål om skolen mangler økonomi til å finne gode løsninger for lærere med problemer. Sitatet under indikerer at vedkommende mener utfordringen ligger i å tilrettelegge for elevene, ikke for lærerne:

Når det gjelder lærere, enten så kan du undervise, eller så kan du ikke. Når du er i en lærerjobb, så er det ikke så veldig mange andre oppgaver du – altså, vi kan ikke lage en jobb for en lærer, fordi man ikke orker å stå i undervisning (...) En lettelse i en lærers arbeidssituasjon kan være to-lærer system. I en del situasjoner så har vi to lærere i en elevgruppe, eller vi har en-til-en situasjon i forhold til elevene. Men den tilretteleggingen er jo for elevens skyld, ikke for læreren. Altså, det er jo eleven som får med seg penger for å ha en lærer for seg selv. Vi får ikke penger for at læreren skal få lov til å ha en lettere arbeidssituasjon. Så blir det også et dilemma da, i forhold til situasjonene hvor lærersituasjonen kan bli litt lettere, er det ikke nødvendigvis det som er hensikten.

Lederen forteller her at skolen praktiserer tilrettelegging for elever i saker der det er bevilget penger til dette formålet. Slik jeg oppfatter lederen, er det ikke kun økonomiske hindringer for at det er generelt sett er uaktuelt å rette oppmerksomhet mot tilrettelegging for lærere. Det markeres også en holdningsmessig motstand mot velgjørenhetshandlinger overfor lærere. Når personalsjefen sier at skolen ikke får penger *for at læreren skal få lov til å ha en lettere arbeidssituasjon*, tolker jeg dette som at lederen ikke beklager situasjonen, men derimot synes det ville vært ”litt for godt for dem” å bli gitt lempelige arbeidsforhold, uten at dette er klart formulert som rettigheter i lovverket. Lederen virker ubekvem med at tilrettelegging for elever kan bidra til en utilsiktet mindre arbeidsbyrde for involverte lærere.

Personalsjefen ser på seg selv som en leder som gjør en innsats for et mer inkluderende arbeidsliv. I personalsamtaler og i oppfølgingsprosesser ser lederen det som

sin oppgave som leder i en IA-bedrift *å si fra hva som kreves, være tydelig på at skole A er en inkluderende arbeidslivs bedrift, og ikke en verna virksomhet*. Her markerer lederen en tydelig begrepsmessig forskjell mellom å verne og inkludere. Personalsjefen hevder at *det har vært gjort ganske mye tilpasninger og tilrettelegginger for ansatte med ulike funksjonsevne*. Derfor vil lederen skjerpe kravene og fjerne ulike former for tilpasninger og tilrettelegginger som kan ha elementer av beskyttelse ved seg. Lederens forståelse av skolen som vernet virksomhet kan bety at noen av skolens lærere ses på som faglig, pedagogisk eller helsemessig inkompetente, men at de likevel blir sysselsatt med tilpassede arbeidsoppgaver. I det inkluderende arbeidslivs navn ser personalsjefen det som en viktig oppgave å fjerne dette vernet eller privilegiene som noen av skolens lærere har eller mener seg berettiget til.

I overensstemmelse til dette synet ser lederen på tilrettelegging som et tilbud til ansatte som kun er aktuelt i forbindelse med sykefravær og ved delvis gjenopptakelse av arbeidsoppgaver. Ansatte er da i en situasjon med gradert eller aktiv sykemelding der statlige midler dekker vikarutgifter. Andre ordninger eller omorganisering av arbeidsoppgaver kan skolen ikke tilby, mener personalsjefen. Tilrettelegging som ikke er begrunnet i sykefraværsoppfølging, ses på som sysselsetting av underkompetente. For en leder med internalisert lojalitet og beskyttelsesbehov overfor skolens teknisk-økonomiske system, vil det være ulogisk å godta eller gå inn for ordninger der bedriften betaler for arbeid som ikke blir utført. Mulighetene for å inkludere lærere med redusert arbeidskapasitet ville kanskje økt ved å øke statlig tilskudd til tilrettelegging, slik som i vernede virksomheter.

Lederen sier videre: *Vi ikke kan ha varige (tilretteleggings) ordninger, for da tar noen hele tiden de tunge takene, og noen surfer*. Slik lederen uttrykker seg, kan det oppfattes som om lederen ser på aktører med redusert arbeidskapasitet som unna-sluntrere som med hensikt lar andre ta de tunge takene. Dette utsagnet kan også leses som et uttrykk for det lederdilemma som oppstår når ledere står overfor arbeidstakere med behov for lettere arbeidssituasjon. En følge av dette kan være at andre som overtar disse arbeidsoppgavene får tyngre arbeidsbelastning, og med påfølgende risiko for spredning av misnøye i miljøet.

Personalsjefen synes å ha en regel- og rettighetsorientert lederstil. Organiseringen og fordelingen av personalansvaret ved skole A kan forstås ut fra dette. Lederen har inntatt dirigentrollen ut fra følgende begrunnelse:

Det er viktig å kunne en del om trygdesystemet, om mulighetene og om dette, så kanskje sånn sett er det rasjonelt at den spisskompetansen sitter hos meg (...) Det er veldig lett for mellomlederne – kanskje at jeg er striksere, fordi jeg er tryggere, mens mellomlederne kanskje tror at vi må være snillere. Vi skal gjøre det riktig, men vi skal ikke være dumsnille. Vi skal stille krav.

Personalsjefen tenderer til å bringe deler av skolens virksomhet inn i et paradigmeskifte ved se på spisskompetanse om trygdesystemet som nødvendig for å utøve personallederrolle i videregående skole. Gjennom disse utsagn bekrefter lederen synet på seg selv som *trygdemedarbeider* ved å se det som nødvendig for en leder med personalansvar å ha *spisskompetanse* om trygdelovgivning. Gode kunnskaper om trygdesystemet ses på som nødvendig for å kunne føle seg trygg i sin lederrolle. Ved å føle seg trygg kan lederen opptre i oppfølgingsprosessen uten å nøle eller å tvile på om egen atferd eller egne avgjørelser er korrekte. Det å ta forbehold, nyansere eller se ulike perspektiver vil sannsynligvis bli sett på som usikkerhet i forhold til oppgaven vedkommende står overfor. Ved å ha spisskompetanse kan en uttale seg som ekspert på området og ha dekning for sine valg.

Mellomlederne synes ikke å ha personalsjefens tillit i måten de antas å ville følge opp sine ansatte på. Det ansvaret greier ikke mellomlederne leve opp til, mener lederen. Personalsjefen har ikke tiltro til at mellomlederne vil opptre med tilstrekkelig affektnøytralitet (Østerberg 1994:50) overfor ansatte, men antar at de vil være for snille, til dels *dumsnille*, og ikke strikse nok. Personalsjefen signaliserer med dette behov for kontroll og oversikt, ikke bare overfor lærerne, men også over mellomlederne.

Personalsjefen begrunner sin måte å være leder på ut fra et ønske om å *gjøre det riktig*. Regelorientert atferd ses på som riktig og legitim atferd. Når personallederen er villig til å tilrettelegge arbeidet for ansatte i sammenheng med legemeldt sykefravær, og ikke ellers, er det som vedkommende selv sier: *Det står jo i loven at vi skal tilrettelegge*. Etter mønster fra Webers byråkratimodell følger lederen opp sitt personale gjennom formell saksbehandling, en metode som garanterer for dens legitimitet (Weber 1995). Når personalsjefen under en saksbehandlingsprosess er *tydelig* og ser det som sin oppgave *å si fra hva som kreves*, og gjør det med henvisning til lover og regler, er det vanskelig for ansatte med mer begrensede kunnskaper om gjeldende formelle normer om ”det inkluderende arbeidsliv” å komme med innvendinger og motforestillinger når krav fremmes. Dialogen og samarbeidet om arbeidsmuligheter vil bli påvirket av lederens kunnskapsmessige overlegenhet. Det virker beskyttende å holde på formalitetene. Det gir garanti for at atferd blir akseptert (Goffman 1961:128).

Den formelle oppfølgingsmetoden kan framstå som en korrekt behandlingsmåte og dermed bli akseptert av ansatte, av fylkeskommunen og av skolens kontaktperson i trygdeetatens arbeidslivssenter. I følge personalsjefen blir utgangen av saksbehandlingsprosessen ofte denne: *Konklusjonen er jo at dette går ikke (...) den dokumentasjonen som ligger der, viser at vi har prøvd ut og gjort veldig mye sånn at arbeidsforholdet rett og slett skal opphøre.* Én oppfatning av dette er at oppfølgingsprosessen er en utstøtningsprosess for lærere som ikke fullt ut lar seg restituere og tilpasse seg skolens krav. Dokumentasjon er ”bevisførsel” på arbeidsudyktighet. En annen måte å forstå lederens utsagn på, er at mye er gjort, og at en ikke kan drive oppfølging og inkludering nærmest for enhver pris. Innenfor de gitte rammer lar det seg vanskelig gjøre å inkludere alle. Ut fra et helhetsinntrykk ser det imidlertid ut til at lederen i større grad ser det som sin oppgave å fokusere på å eliminere problemer enn å undersøke og prøve ut muligheter.

Personalsjefen har inntatt førersetet i oppfølgingsarbeidet, men hevder likevel å ha en helperrolle overfor mellomlederne. *Jeg trår til og er støtte for mellomlederne når det blir for vanskelig å handskes med (...) Jeg stille meg til disposisjon,* sier lederen. Slik jeg tolker samarbeidet mellom personalsjefen og mellomlederne, er at personalsjefen står parat til å ta over problemer som mellomlederne oppdager, og at mellomledernes begrensede myndighet i personaloppfølgingen gjør at oppgavene relativt raskt blir ”delegert” til personalsjefen. Begge mellomlederne gir uttrykk for begrenset personalansvar og lite selvstendighet i dette arbeidet. Selv om de formelt sett har personalansvar for ”sine” lærere, virker det ikke slik i praksis. Min tolkning er at det er mellomlederne som stiller seg til disposisjon og støtter opp om personalsjefens personalpolitiske arbeid. Personalsjefen på sin side oppfatter seg som modell for mellomlederne i måten å følge opp personalet på. *Så tenker jeg at nå lærer vel mellomlederne litt mer av meg etter hvert, og at mellomlederne etter hvert tar mer av jobben,* sier lederen. Først når mellomlederne har tilegnet seg personalsjefens kunnskaper og forståelse om personaloppfølging, anses de klare til å overta en større del av oppfølgingsoppgavene.

Jeg spurte personalsjefen om det vanligvis er mellomlederne som melder om personalproblemer? *Det varierer litt, men i forhold til inkluderende arbeidslivsbedrift, så er det nok mye jeg som ser at her har vi en langtidssykemelding. For eksempel så sier jeg at vi må ha inn til samtale,* svarer lederen. Til tross for at personalsjefen, etter eget utsagn, stort sett oppholder seg inn på sitt kontor, hevder vedkommende med dette å kunne forutse



en framtidig sykemelding, og ser på seg selv som den som kan definere behovet for oppfølging. Møteinnkallingene framstår som forpliktende og ikke som invitasjon til et tillitsfullt samarbeid mellom likeverdige IA-aktører. Følgende utsagn kan ses på som uttrykk for dette: *Vi må ha inn til samtale (...) Vi tar inn personer til samtale (...) Da skal de inn til samtale.*

Personalsjefen ser på oppfølgingsarbeide som en vesentlig arbeidsoppgave: Det er forferdelig arbeidskrevende. Veldig store deler av min arbeidsdag går med til personaloppfølging (...) Det er masse saksbehandling, og det er mye møter, og det er mye samtaler. Så det er klart, det tar mye tid, men på ett eller annet tidspunkt så må det vel ta slutt.

Lederen har tro på at oppfølgingsbehovet vil minke etter hvert som en ser resultater av den pågående personalpolitiske opprydningsprosessen. *Jeg innbilder meg jo at det skal bli litt færre tilfeller*, sier lederen og ser ut til å anta at problemer som det er ryddet opp i, ikke vender tilbake, og at personaloppfølgingen er en del av en større prosess for å komme i orden i eget hus. Innsatsen ses på som framtidsrettet, som *en god investering*. I dette ligger forventninger om bedre ytelse fra lærernes side. Opprydningsaksjonen kan anses som fullført når svake ledd i organisasjonskjeden er eliminert, og mellomlederne har lært den riktige personalbehandlingsmetoden.

En uintendert bieffekt av personalsjefens oppfølgingspolitikk kan bli økende utmattelse. Dermed står en i fare for å løse problemer på en måte som i nest omgang vil slå tilbake og gi større og vedvarende behov for personalrelatert oppfølgingsarbeid. Lederen framstår som en besluttsom aktør med mål om å effektivisere skolen som bedriften gjennom personalpolitisk opprydningsarbeid. Med referanse til Elster, den intensjonelle aktør forklarer sine handlinger ut fra hva som er ønskelig, ikke hva som blir resultatet. Lederens intensjoner kan være urealiserbare (Elster 1983:70).

Vedkommende formidler veldig positive erfaringer med resultatene av det oppfølgingsarbeidet som er gjort, og slår fast at arbeidet har vært meningsfullt. *Om det er helt i tråd med intensjonene, eller om det nå er sånn som vi har valgt å angripe det -?* Lederen avbryter seg selv og fortsetter: *Det har vært en fin måte å komme i sånn mer direkte personretta aktivitet. Jeg synes i alle fall det har vært veldig meningsfullt.*

Personalsjefen åpner her for at oppfølgingsmetoder og strategi ikke er helt i tråd med IA-intensjonene. Imidlertid legger lederen sin forståelse og definisjon til grunn for hva som er en inkluderende arbeidslivsbedrift når vedkommende inntar føringen i skolens personalarbeid. Når personalsjefen sier at de har valgt denne måten å følge opp personalet på, anser jeg at valgene er gjort på bakgrunn av lederens grunnleggende verdier og holdninger, og i mindre grad ut fra uttrykte IA-intensjoner.

*Folk er glade for å bli sett*, sier lederen, og jeg repliserer at det forutsetter vel at det er et godt samarbeidsklima mellom ledelsen og de ansatte. Personalsjefen svarer: *Nei, men jeg vet ikke – Det kan jo du også si noe om som snakker med dem, men jeg har opplevd at i aller fleste tilfellene så har det vært en positiv opplevelse for den ansatte å komme inn til en sånn samtale*. I de innledende rundene i saksbehandlingsprosessen vil ansatte sannsynligvis oppleve å bli sett, hørt og forstått. Om det senere i prosessen kommer fram at bedriftens behov er viktigere enn den ansattes, og det oppstår sprik mellom personalsjefens krav og den ansattes arbeidskapasitet, vil det kunne oppstå disharmoni i oppfølgingssamarbeidet mellom leder og ansatt.

Det er vanskelig å gi en fullstendig fortolkning av lederens begrunnelser for måten å være en IA-leder på, fordi disse kan være såpass sammensatte og mange at min framstilling kanskje ikke er fullstendig. Lederens IA-rolleutøvelse kan ha sammenheng med måten vedkommende trådte inn i dette arbeidet med tett oppfølging av personalet. Innledningsvis skrev jeg at vedkommende hadde vært ”ute av business” over en periode. Når vedkommende kom tilbake, hadde skolen foretatt en intern omorganisering og omfordeling av lederoppgaver, og lederen spurte derfor seg selv: *Hva tar jeg fatt i nå (...)* og så dette som et område som det kan jobbes med. Lederen definerer deretter sine egne arbeidsoppgaver. Gjennom formell saksbehandling som etterlater seg dokumenter som synliggjør både behov for dette arbeidet og resultatene av det, viser personalsjefen at det mandatet som vedkommende har gitt seg selv, dekker et behov i bedriften.

Denne lederen har fått relativt stor plass i denne undersøkelsen sammenlignet med de andre lederne. Vedkommende skiller seg klart ut fra de andre. Jeg anser denne lederen som en viktig premissleverandør for skolen. Dette er også en leder som framstod med et bevisst forhold til sine IA-oppgaver. Vedkommende var i tillegg svært meddelsom.

### **5.2.2 Leder 2: Den lojale tilrettelegger**

(personalansvar for ca. 35 ansatte)

Mellomlederen har en underordnet og marginalisert lederrolle i forhold til personalsjefen. Det er personalsjefen som har regien og som legger strategien. Når leder 2 mener at det er nødvendig med oppfølgingstiltak overfor en lærer, pleier vedkommende først å konferere med personalsjefen. *Når jeg har fått tilslutning fra personalsjefen at vi bør ha det, så har vi kalt inn til møte*, sier leder 2. Vedkommende ser ut til å innordne seg

skolens rollefordeling i oppfølgingsarbeidet til tross at lederen administrativt er definert som nærmeste personalansvarlige leder til sine cirka 35 ansatte.

Jeg har jo vært med – sånn rent praktisk så har jeg hatt kontakt med personalsjefen når det har vært folk som har blitt langvarig sykemeldt (...) Det er personalsjefen som har skrevet referatene, tatt initiativ overfor fylket og sånn, så det er vedkommende som har gjort mye av det arbeidet (...) Mitt arbeid har jo blitt mer å – der det er behov for å prøve å tilrettelegge i forhold til læreren.

Leder 2 bruker også uttrykk som å ha *vært med på møtene*, og at arbeidet *har blitt* slik de er blitt, fordi det er initiert og styrt av andre enn vedkommende selv.

Mellomlederen er med på møtene for å bli inneforstått med det som blir avtalt og vedtatt for å kunne bidra til å gjennomføre dette. Leder 2 uttrykker tilfredshet med samarbeidsforholdet til personalsjefen. *Jeg synes forholdet har fungert veldig bra*, sier lederen.

Det virker ikke som at uformelt inkluderende samarbeid og uformelle IA-samtaler ses på som ”ordentlig” oppfølgingsarbeid. Det er det formelle IA-arbeidet som har status som IA-arbeid.. Når jeg spør om leder 2 om vedkommende har uformelt IA-samarbeid i form av ad-hoc pregede samtaler med dem som vedkommende har personalansvar for, får jeg dette svaret: *Hva tenker du på?* Umiddelbart ser ikke lederen koplingen mellom uformell samhandling og inkluderende arbeidsliv. Når jeg gjentar og utdyper spørsmålet, får jeg inntrykk av at mellomlederen ikke ser på det som en viktig oppgave, noe som kan forstås ut fra at det organisatorisk ikke er lagt til rette for det med et personalansvar for over tretti ansatte. Ut fra min forståelse av oppdelingen av personalansvaret, høres dette mye ut, noe jeg også spontant utbryter. Mellomlederen svarer da: *Det er jo ikke alle som har behov for tilrettelagt opplegg*. Dette tolker jeg slik at leder 2 i mindre grad opplever rolleforventninger knyttet til bygging av et generelt godt arbeidsmiljø, men heller ser det som sin oppgave å fokusere på ansatte som antas å ha et problem eller som oppfattes å være et problem. Mellomlederen deltar og støtter opp under enkeltindividers oppfølgingsprogram.

Jeg spør lederen om vedkommende har opplevd noen dilemmaer i sin rolle som IA-leder, og om vedkommende har opplevd å komme i klemme mellom forskjellige interesser. Svaret er dette:

Ja, det har vært noen ganger. Jeg har hatt IA-samtaler hvor jeg har sett trekk ved lærerens måte å være på som gjør det vanskelig for elevene å forholde seg til læreren. Og det har vært en gjensidig problemstilling der (...) Det går i grunn littegranne på – er i grunnen læreryrket – burde vedkommende kanskje heller hatt en annen type jobb? (...) Ja, det har jo vært lærere som har vært inne i disse IA-greiene som – noen av dem har jo hatt store problemer i forhold til elever. Det har vært klager. Elever har klaga. Læreren har klaga. Elevene har klaga på læreren, og læreren har klaga på elevene.

Lederen gir uttrykk for å befinne seg i en situasjon med klagestorm fra to stridende parter, som begge har forventninger til mellomlederen om å tilfredstille deres ønsker, behov og interesser. Dette er situasjoner som kan innlede til oppfølgingsprosess for lærere, i følge lederen. På mitt spørsmål om hvordan vedkommende løser slike problemer, er svaret dette: *Jeg vet ikke om jeg har løst det så bra. Det er jo å prøve å prate med læreren sånn at lærere har en viss verdighet, at du ikke overkjører læreren, altså.* Med dette gir mellomlederen uttrykk for empati og behov for å beskytte lærerens verdighet og ære. I denne forbindelse forteller leder 2 om forsøk med omfordeling av grupper og lærere for å skille lærere og elever som er i konflikt med hverandre, eller for å gi avlastning til lærere som opplever spesielt krevende elevgrupper. Når jeg spør om andre læreres reaksjon på denne omfordelingen, det å bli tildelt tyngre arbeidsoppgaver, svarer lederen: *Nei, altså, vi har vel – det er jo ikke i så veldig stor utstrekning vi har gjort dette da.* Lederen karakteriserer arbeidet med omfordeling av byrdefulle oppgaver som balansegang, og uttrykker med det oppmerksomhet mot uheldige miljømessige følger av omfordeling av arbeidsoppgaver. Implisitt uttrykkes forståelse for et generelt dilemma mellom å ivareta både individuelle og kollektive behov.

Leder 2 synes å oppleve sprik mellom intensjoner og muligheter i IA-avtalen:

Det er lett å se begrensningene når du jobber med dette her, for ofte så – det du kunne ønske, var jo å ha mer alternative oppgaver til folk når folk blir slitne og eldre og undervisningen tydeligvis er en belastning. Det er vanskelig å finne.

Lederen er på linje med personalsjefen når vedkommende uttrykker at det ikke er aktuelt å tilrettelegge for lærere uten at de først har vært sykemeldte en periode:

Vi har det vel ikke sånn at skolen går inn med friske midler og sagt at da får vi ha to-lærer i den klassen (...) Nå har vi vel vært inne på andre ting en sånne – vi har fått noen tips fra fylket hvordan folk kan gå litt lenger sykemeldt og en del sånne ting.

Utsagnet bekrefter også at skolen aktivt bidrar til at lærere går sykemeldte. Det virker ikke som om mellomlederen oppfatter dette problematisk, selv om det kan ses på som i strid med IA-avtalens hovedmål.

Denne lederen ser på IA-avtalen som et positivt tiltak, ikke kun som nyttig tiltak ut fra bedriftshensyn, men også som et tiltak med medmenneskelige aspekter. Mellomlederen sier: *Det er viktig å ta folk på alvor når de sier at ting er vanskelige (...) la folk bli aktører i sin egen situasjon.* Når de blir sykemeldte er det viktig å få klarhet i hva som ligger bak dette her. På mitt spørsmål om vedkommende synes det er blitt lettere å ta folk på alvor etter at skolen ble en IA-virksomhet, svarer mellomlederen: *Ja, det er det, at man har fått et formelt forum, og kunne få hjelp av personalsjefen i møtevirksomheten.* I sitatet bekrefter

mellomlederen det gjensidige avhengighetsforholdet mellom seg selv og personalsjefen i skolens IA-arbeid. I tillegg formidler mellomlederen en oppfatning om at det å ta intensjonene i IA-prosjektet seriøst, innebærer samhandling med ansatte i et formelt forum.

Leder 2 gir uttrykk for å ha empati overfor sine ansatte, noe som kan forstås ut fra at vedkommende har sitt daglige virke på avdelingsnivå, og befinner seg nært skolens kjerneaktiviteter som undervisning og læring. Personalsjefen derimot er nærmere skolens forvaltningsmessige oppgaver, noe som kan gi forståelse til vedkommendes opptatthet av skolens teknisk-økonomiske system (Lysgaard 1993). Leder 2 med sine praktisk orienterte lederoppgaver med tilrettelegging for delvis sykemeldte arbeidstakere slutter seg ikke uforbeholdent til slagordet ”jobben er sannsynligvis din beste medisin” (Trygdeetaten v/ Solberg 17-8-04): *Det minner meg litt om ”arbeid macht frei”*, sier lederen, og trekker dermed sammenligninger til nazitidens arbeidsideologi. Lederen oppfatter at slagordet har et tvingende budskap, og at det kan gi et press om å komme tidligst mulig tilbake i jobb *hvis filosofien i en organisasjon er at det viktigste er å få folk raskt tilbake, hvis det ligger som en hovedintensjon*. Leder 2 gir med dette uttrykk for å være skeptisk til retorikken i IA-prosjektet og til forsøket på å skape et arbeidsforherligende samfunn. Lederen ser ut til å mene at hensikten med oppfølgingsarbeidet ikke er å få ansatte raskest tilbake på jobb.

### **5.2.3 Leder 3: Lojal og nøktern**

(personalansvar for ca 25 ansatte)

Leder 3 har en tilsvarende rolle i skolesystemet som leder 2, men på en annen avdeling. Lederen ser ut til å ha funnet seg til rette i skolens oppfølgingssystem, og spiller sin IA-rolle som støttespiller i dette systemet. Som leder 2, bekrefter leder 3 at mellomlederne har en marginalisert rolle i forhold til personalsjefen når det gjelder personaloppfølging: *Det er jo egentlig personalsjefen som dirigerer dette mye*.

Mellomlederen har det nærmeste personalansvar for litt over tjue lærere, og ser det som uaktuelt og uoverkommelig å ha uformelle samtaler med alle disse om eventuelle problemer, ønsker, behov, helse og trivsel. *Nei, det går ikke. Det gjør ikke det*, sier mellomlederen. Dette kan tyde på at leder 3 ikke forholder seg til andre forventninger og intensjoner enn å bidra i det formelle oppfølgingsarbeidet. Når mellomlederen forteller om sitt arbeid som IA-leder, dreier det seg om arbeid med sykemeldte lærere som er inne i en oppfølgings- og tilretteleggingsprosess. Selv om jeg prøver å pense samtalen inn på uformelt IA-arbeid, får jeg ikke leder 3 med på en prat om dette. Samtalen bringes tilbake

til det formelle sykefraværsarbeidet. Lederen ser det som en av sine viktigste oppgaver å bidra til *at folk kommer tilbake på en forsiktig måte* etter et sykefravær. Det er i dette perspektivet og innenfor dette området leder 3 ser seg selv som IA-aktør.

I likhet med leder 2 virker det ikke som leder 3 synes det er kontroversielt å *lage avtaler om aktiv sykemelding*. Lederen forteller om dette som om det er vanlig at arbeidsplassen er arena for avtale om sykemelding. Personalsjefens autoritet, trygghet og selvsikkerhet i sin sjefsrolleutførelse bidrar antagelig til at mellomlederne ikke stiller spørsmål ved denne praksis.

I og med at mellomlederne har ansvar for å følge opp det som formelt er blitt avtalt og vedtatt i møtene, betyr det at mellomlederen samarbeider med aktuelle lærere for å tilpasse arbeidsoppgavene til vedkommendes stillingsprosent og helsemessige kapasitet. Dette bringer lederen inn i situasjoner som vedkommende ikke er helt fortrolig med. Lederen sier:

Folk vil kanskje fortelle om sin sykdom, spesielle personlige problemer (...) En ting er sykdom for disse folka, ofte er det litt mer i tillegg og (...) Jeg er jo (nevner sin tidligere yrkestittel) jeg. Det har ikke vært kultur for å snakke om seg selv der i det hele tatt.

Uttalelsene kan tyde på at lederen ikke er helt trygg i den delen av IA-rollespillet som har å gjøre med forventninger om åpen og fortrolig dialog mellom leder og ansatt. Informanten tilføyer imidlertid: *Jeg tror jeg er ganske flink til å høre på dem.*

Leder 3 opplever dilemma i forbindelse med tilrettelegging og omfordeling av arbeidsoppgaver, slik leder 2 også gav uttrykk for. Leder 3 sier:

Det er jo grenser for hvor mye vi kan tilrettelegge da (...) Vi har prata om det, at det er veldig usikkert hva vi kan klare (...) Når du skal tilpasse og gjøre det lettere for en, så blir det som regel tyngre for en annen (...) Det har jo blitt litt murring.

Lederen forteller at det kan være kviefullt å spørre andre lærere om de er villige til å påta seg ekstrabyrder når noen trenger avlastning. Murring og misnøye i lærerkollegiet kan utvikle seg til et arbeidsmiljøproblem som angår flere. Velgjørende handlinger overfor én lærer kan resultere i negative uintenderte konsekvenser for flere andre.

Mitt generelle inntrykk fra lederne ved skole A er at de ser på seg selv som IA-aktører med meningsfylte oppgaver. Intensjoner og mål i IA-avtalen ser ut til å komme i bakgrunn til tross for at de legger ned en stor innsats i oppfølgingsarbeidet. Ledelsen kan tolkes å ha et lokalt IA-ideal som i sin konsekvens ikke fullt ut tjener de mål og intensjoner som sentrale IA-aktører har formulert.

## 5.3 SKOLE B

### 5.3.1 Leder 4: Ydmyk og entusiastisk brannslukker

(personalansvar for ca 10 ansatte)

Gjennom sin IA-lederrolle hevder leder 4 å ha fått nye oppgaver og muligheter.

Lederen sier det slik:

Vi har jo nå skikkelige muligheter til å legge til rette for folk, slik at når vi ser eller får signaler på at noe skurrer litt, så er vi jo nesten forpliktet til å gripe inn og prøve å gjøre noe (...) Det er utrolig viktig (...) Det er viktig for hele skolesamfunnet, for den det gjelder og alt. Det er klart at det blir betennelse rundt langvarig mistriksel, slitasje, eller hva det måtte være (...) På den plattformen jeg står, så synes jeg det må være viktig, ikke bare økonomisk, men samfunnsmessig på mange områder – Generelt med trivsel - dette med å få hverdagen til å fungere.

Leder 4 ser sin IA-rolle i et i et vidt perspektiv og ønsker å tjene høyere mål enn å følge opp ansatte etter sykefravær. Lederen har individrelaterte så vel som samfunnsrelaterte mål. Siden leder 4 ser IA-avtalen som hensiktsmessig både økonomisk og trivselsmessig, kan det forstås som at lederen har en både-og-rasjonalitet, både formålsrasjonelle økonomiske mål og verdirasjonelle trivselsmål. Dette samsvarer med Etzionis forståelse av vanlig menneskelig rasjonalitet. Han ser ikke mennesket verken som ensidig nytteorientert eller ensidig moralsk verdiorientert (Etzioni 1988). I følge Etzioni vil ledere derfor rette oppmerksomhet både mot individene på arbeidsplassen og den sosiale konteksten de opererer i. Lederen bruker sykdomsmetaforen ”betennelse” om mistriksel, og ser det som viktig å helbrede arbeidsplassen gjennom *å få hverdagen til å fungere (godt)*. Det kan virke som om lederen er idealistisk og ”nyfrelst” i sin IA-rolle, og mener at arbeidslivet har behov for denne IA-avtalen. *Jeg må jo si at det er mange nok som har møtt veggen for alltid tidligere*, sier leder 4.

Lederen gir uttrykk for årvåkenhet mot problemer som dukker opp. *Å være avdelingsleder er mye brannslukking altså*, sier lederen og gir dermed uttrykk for at det er viktig å foreta en umiddelbar og direkte inngripen i en situasjon. Brannslukking er en hastesak. Leder 4 foretrekker og behersker uformell spontanorganisering bedre enn formelle oppfølgingssituasjoner knyttet til det regelbundne sykefraværarbeidet.

Det meste har vi fått tatt i forkant, så det har ikke blitt noen sykemeldinger av det (...) I perioder når vi driver med alle disse rapportene og oppfølging av ulike avtaler, så tar jo det litt tid. Ja, det gjør det akkurat i de periodene. På de årene vi har vært her, har det vært svært få skikkelige oppfølginger.

I likhet med de fleste andre lederne innrømmer leder 4 at det er en spesiell lederutfordring å skulle omfordele arbeidsoppgaver for å tilfredsstille individuelle behov, i

og med at omfordelingen påvirker andre læreres arbeidssituasjon. Lederen sier det slik: *Det (utfordringene) føler jeg at man bare må ta (...) Man må jo tenke at man plutselig kan være i en sånn situasjon selv. Det kan jo alle.* Leder 4 ser ut til å forstå sine ansattes behov gjennom bevissthet om egne behov, en slags på-seg-selv-forstår-man-andre tenkning.

Leder 4 forteller hvordan omfordeling av arbeidsoppgaver gjerne blir ordnet:

Fordi vi er en såpass liten avdeling, så har det hele tida vært sånn at noen sier, ja, men det kan jeg gjøre. Da går jeg inn og sier fra om det. Da kan jeg ta dem med dit. Det har vært veldig greit sånn. Altså, dilemma, jeg synes ikke det har vært noe dilemma i den forstand (overfor andre lærere). Dilemmaet er mer at jeg må forsvare det overfor elevene.

Lederen gir uttrykk for at et godt og støttende samarbeid sannsynligvis er lettere å etablere i en relativt liten avdeling, som den vedkommende har ansvar for, enn i større avdelinger. Slik jeg tolker disse utsagn, har leder 4 gjennom sin måte å være IA-leder på skapt et arbeidsmiljø med aksept for vekslende og varierende arbeidskapasitet blant ansatte. Åpenhet er en logisk forutsetning for støttende samarbeid. Den samme åpenheten har en ikke overfor elever, og derfor er omfordelingen av arbeidsoppgaver vanskeligere å forsvare overfor dem.

De formelle oppfølgingssituasjonene omtaler lederen som mer tidkrevende og vanskelige enn de uformelle:

Det har vært litt kompliserte saker alle sammen (...) Så jeg har valgt å søke ekstern hjelp i forbindelse med hvordan en skal ta fatt litt vanskelige samtaler (...) Jeg vil bare ha litt sånne krykker til å komme meg videre på. Spesielt vanskelig oppleves samtalene der det går på psykiske ting (...) Ingen sak er lik, og det er stadig nye utfordringer.

I slike situasjoner kan lederen møte utfordrende intrapersonlig rollekonflikt.

Lederen stille seg selv følgende spørsmål: *Hvor er pedagogen, hvor er lederen og hvor er helsearbeideren?* Dette er tegn på ambivalens i forhold til hvilke normer som skal følges, og hvilke interesser som skal ivaretas. Ambivalensen har å gjøre med lederens pedagogiske undervisnings- og lederansvar overfor elevene, arbeidsgiveransvaret overfor andre ansatte og for arbeidsmiljøet generelt, i tillegg til ansvar for den sykemeldtes helse og helbred.

Ydmykhet overfor oppgaver og forventninger i IA-avtalen uttrykkes slik:

Man kan jo føle seg litt uskolert på dette, men når man får opplæring, så letner det jo litt (...) Så lenge du vet lite om det så er du kanskje litt usikker og skeptisk.

Lederen ser ikke på seg selv som en superleder, men lærer gjennom aktivt å ta fatt i utfordringene som melder seg.



## 5.4 SKOLE C

### 5.4.1 Leder 5: Årvåken og empatisk – som før

(personalansvar for ca 10 ansatte)

IA-prosjektet og skolens status som IA-bedrift har endret lite i forhold til hva lederen forventer av seg selv som leder. På mitt spørsmål om lederen synes det er blitt annerledes å være personalleder etter at skolen ble en IA-bedrift, svarer vedkommende:

Nei, nei, nei, det er det samme. Du har det samme synet på dine medarbeidere uansett, egentlig. Og dette er helt naturlig. Det er en del av hverdagen å prate med andre, høre hvordan det går, på samme måte som du sitter og prater med andre kjente i kollegiet, ikke sant. Du vet det er ting de jobber med og sliter med. Så det er klart at – er du fortrolig, så prates det om det.

Dette kan oppfattes som at leder 5, uavhengig av IA-avtalen, ser det som en naturlig oppgave å ha uformell og åpen kollegial samhandling med skolens ansatte. Fortrolighet aktørene imellom er en del av denne samhandlingen. Sitatet er med på å bekrefte tolkningen av bedrifter som sosial arena med stor grad av kulturell kontinuitet. I den grad IA-avtalen bidrar til endringer, foregår det i samspill med disse grunnleggende holdninger og verdier. Det er dessuten viktig å *bli glad i dine medarbeidere*, sier leder 5. Utsagnet bygger opp under inntrykket av et internalisert rollespill fra lederens side. Dette kan forstås slik at når lederen blir glad i sine medarbeidere, inntreter et ønske om å ville dem vel, tilsvarende ønsker en gjerne har for nære venner. For denne lederen innebærer det å være personalleder et følelsesmessig engasjement.

Det er ikke kun det uformelle IA-arbeidet som faller naturlig for leder 5. Om det formelle oppfølgingsarbeidet etter sykefravær, sier lederen:

Den faller jo inn i det mønsteret du har når du omgås dine medarbeidere, ikke sant. Det er jo naturlig bortsett fra at du skal ha denne formelle biten (...) Jeg har ikke følt at jeg har fått noe nytt lys.

Lederen synes ikke å se grunner til å gjøre noe stort nummer ut av nyordningen, og oppfatter ikke IA-avtalen som et nytt eller nyttig verktøy for seg selv. Heller ikke ny kunnskap eller nye perspektiver ser lederen ut til å ha festet seg ved. Formalitetene i sykefraværsreformen omtales som *det lille som skulle til*. Det kan enten bety at lederen mener intensjonene i prosjektet er oppfylt ved skole C, eller det kan tyde på at egen refleksjon og intern diskusjon neppe har dreid seg om innholdet i begrepet ”det inkluderende arbeidsliv”.

Generelt sett, og i andre sammenhenger utenfor skolen, ser lederen IA-prosjektet som et viktig tiltak.

Jeg tror det er veldig viktig at vi har IA-prosjektet gående i det hele tatt, fordi vi har et arbeidsliv som er tøft. Vi har kanskje et arbeidsliv som fokuserer mer på de økonomiske resultatene og gevinstene enn arbeidsmiljøet og den enkelte. Da bruker man jo rett og slett mennesket som innsatsfaktor, ikke sant, som en forbruksvare. Og det er ikke sånn man skal ha det (...) Nå tenker jeg på forhold utenfor skoleverket.

Presiseringen av at dette gjelder forhold utenfor skolen, tilsier at leder 5 ikke ser på IA-avtalen som noe som har særlig stor aktualitet for skoler generelt. Lederen ser ut til å ta det for gitt at arbeidsforholdene i skolene er mindre krevende, mer ivaretagende og humant enn i andre deler av arbeidslivet.

At ledere er i en posisjon klemmt mellom flere interesser, har leder 5 også erfart. Individuelt tilpassede arbeidsoppgaver kan støte mot andre interesser og behov, eller det kan være ulik oppfatning om et forhold. Lederen meddeler følgende:

Det kan vel en og annen sjelden gang ha vært tilløp til litt sånn komplikasjoner, hvis det er at du ser at kollegene seg imellom kan virke littegranne kvasse, litt uklare og litt mistenksomme i forholdet til hverandre, å nei, jøss, det er vel ikke noe farlig med han eller – ikke sant, den slags kommentarer. Altså, det kan være en situasjon som en kollega klager over og sliter med, ikke sant, og som jeg kanskje får vite om. Men så er det andre kolleger som jeg har med å gjøre, som kanskje ikke har den samme forståelsen. Det blir en klemme mellom to ansatte.

Leder 5 opplever at kolleger kan vise liten forståelse og aksept for det som oppfattes som forskjellsbehandling. Dette kan forstås i lys av den tradisjonelle likhetsideologien som har vært og til dels fortsatt er dominerende blant lærere. Lederen føyer til at i forbindelse ved lengre sykefravær, og det vedkommende definerer som *reell sykdom*, er omfordeling av arbeidsoppgaver uproblematisk. Dette kan tolkes slik at det som omtales som ”reell sykdom” er en sykdom med en klart definert diagnose av en ikke-tabubelagt sykdom, og at åpenheten rundt denne sykdommen bidrar til kollegial aksept og støtte for omfordeling av arbeidsoppgaver.

Møte imellom lærere og elever blir også nevnt som mulig konfliktarena. Leder 5 forteller:

Det kan ha vært situasjoner hvor vi har hatt med elever å gjøre, ikke sant, hvor lærerne er blitt slitne, og hvor elevene har vært umulige. Det hender jo at vi må gripe inn, sette inn særskilte tiltak, få bistand fra en støttelærer for eksempel, og sånne ting (...) Det er viktig at vi holder dette sånn noenlunde i tømmene.

Lederen trekker i sine ledertømmer og går inn i situasjonen som en støttende og konfliktdempende tredjepart. Uttalelsen kan oppfattes som at lederen utviser årvåkenhet overfor situasjoner som dette. Ved å uttrykke forståelse for at elevatferd kan bidra til å gjøre en lærer sliten, kan det ses på som et godt utgangspunkt for tiltak som ikke

stigmatiserer læreren som en som ikke behersker lærerrollen, men derimot ser på det som et problem som flere har ansvar for.

Selv om leder 5 mener at IA-avtalen har endret lite, og ikke har rokket ved en grunnleggende forståelse, slik Solberg hevder IA-avtalen må gjøre, gir lederen likevel uttrykk for positiv erfaring med å skulle følge tettere opp de som vedkommende har personalansvar for (Trygdeetaten v/ Solberg 1-4-2003).

Dette med at du har personalansvar, det betyr jo selvfølgelig at du jevnlig har kontakt med de som jeg har under meg, ikke sant (...) Du kommer inn på dem på en helt annen måte enn du gjør med mange av de andre kollegene(...) Det skaper et bedre samhold innenfor gruppa.

Når jeg ser leder 5 sine uttalelser i sammenheng, oppfatter jeg det slik at innføringen av IA-avtalen kan ha hatt indirekte betydning for lederens måte å være en leder på. Personalansvar med mer hyppig samhandling med ansatte ser ut til å ha medvirket til økt kvalitet på samspillet mellom leder 5 og de som vedkommende har personalansvar for. Samholdet er blitt tettere, i følge lederen. Ved å forstå ”det inkluderende arbeidsliv” som en prosess, kan denne utviklingen ses på som viktig for på sikt kunne ha samtaler om mål og virkemidler i et reelt inkluderende arbeidsliv.

#### **5.4.2 Leder 6: Løsningsorientering med lav profil**

(personalansvar for ca 10 ansatte)

I tillegg til å ha det nærmeste og det helhetlige personalansvar for ca 10 lærere, har leder 6 også hovedansvar for helse-miljø-sikkerhetsarbeidet (HMS) for skole C. Til tross for ansvar innenfor dette området oppfatter ikke leder 6 seg selv som en IA-aktør med kunnskap og perspektiver om IA-avtalen. På forespørsel om intervju sier lederen: *Jeg føler ikke at jeg har så veldig mye å bidra med, for jeg har ikke hatt mange som jeg har personalansvar for som det har vært aktuelt for.* Svaret indikerer at leder 6 i hovedsak assosierer IA-lederrollen med det å inngå formelle avtaler. Lederen formidler også glede over å ha sluppet unna med få avtaler. *Jeg må jo være glad for at vi ikke har hatt så mange som det har vært aktuelt for,* sier leder 6. Det kan både tolkes som at skolen har hatt få langvarige sykefravær, og at dokumentert oppfølgingsarbeid ikke har vært nødvendig. Det kan også bety at lederen ser på det formelle oppfølgingsarbeidet som lite givende og hensiktsmessig for seg selv og andre involverte.

Det virker noe uklart for leder 6 hva som ligger i IA-begrepet annet enn formelle avtaler i forbindelse med sykefravær, og følgelig har lederen uklare forventninger til seg selv som IA-leder. Ved å se sammenhengen mellom lederens utsagn i dette og forrige kapittel, kan det tyde på at lederen i stor grad handler i tråd med IA-intensjoner, uten at handlingene gjøres med en intensjon om å tilfredsstille IA-forventninger. Innføringen av IA-avtalen ser ikke ut til å ha fått leder 6 til å omtolke hovedinnholdet i sin lederrolle.

Alltid når jeg har vært leder, har jeg vært opptatt av personalets ve og vel. Jeg tror jeg har tenkt på meg selv som ganske romslig og villig til å legge til rette eller til å strekke meg i de små tingene og i de store.

Leder 6 gir her uttrykk for en selvforståelse som gjenspeiler kjernen i IA-lederes oppgaver. Når det i tillegg ser ut til å være samsvar mellom selvforståelse, rolleutøvelse og praksis, kan det ses på som mindre viktig at lederen har et noe diffust og distansert forhold til selve IA-avtalens intensjoner.

I løpet av intervjuet opplever jeg at lederen utvikler en øket bevissthet om større deler av sitt rollerepertoar som IA-leder. Lederen viser noe av dette i det følgende:

Vi har hatt en del opplegg rundt enkelte, men jeg har ikke tenkt på det som IA-avtaler (...) Vi har ikke hatt noe skjema eller noe sånt (...) Kanskje det er en ulempe å ikke ha det mer formalisert, for enkelte ganger kan det bli sånn at den enkelte etter hvert nærmest tar det litt som en selvfølge. Man tenker kanskje ikke over det, og så kan man si at man ikke får noe tilrettelegging, at man ikke er seg det ordentlig bevisst at faktisk så gjør arbeidsplassen noe for meg i min situasjon. Det kan hende at det blir litt klarere hvis jeg gjør en sånn avtale som en må skrive under. Jeg kan se det, at det noen ganger hadde vært mest ryddig.

Leder 6 ser ut til å spørre seg selv om det å fylle ut skjema gjør at tilpassede opplegg virker mer inkluderende. Vedkommende reflekterer over om det å formalisere avtalene kan ha en mer inkluderende virkning overfor ansatte med tilrettelagt arbeidssituasjon, fordi bevissthet om omsorgstiltak fra bedriftens side kan gjøre at arbeidstakerne føler seg ivaretatt. Uansett vil det vel være slik at det er det en gjør som er viktig, ikke det en sier at en gjør. Rollen som IA-leder oppleves ikke bare som uklar, men også som vanskelig. Det følgende viser det:

Det høres så greit ut når man er på kurs, at folk bare kan få andre arbeidsoppgaver og sånt som passer bedre, men jeg synes ikke uten videre at det er enkelt. Hva skulle vi sette dem til, hvis de egentlig ikke orker å stå i klasserommet? (...) Jeg skulle gjerne hatt noen tips fra andre skoler hvordan de legger til rette for lærere, hvordan de får kabalen til å gå opp, også økonomisk (...) Jeg må innrømme at jeg synes det er vanskelig å komme til bunns i dette.

Lederen innser at det er forventinger i IA-avtalen som er vanskelig å oppfylle. Kan noen hjelpe meg, spør lederen i sitatet ovenfor, og etterlyser tips om hvordan tilrettelegge for "alle som vil og kan jobbe" (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket). Leder 6 tilkjennegir å ha problemer med å finne alternative arbeidsoppgaver til lærere som har behov for pause fra undervisningssituasjoner, og hvordan dette kan ordnes økonomisk. Skolens egenart gjør at skolen ikke er et sted for forefallende arbeid. Elevene har krav på undervisning, og følgelig oppstår det et organisatorisk og økonomisk problem når en lærer blir syk eller ikke ser seg i stand til å utføre sine vanlige arbeidsoppgaver. Skolens budsjett blir belastet hvis tilretteleggingen ikke har sammenheng med legemeldt sykefravær. *Vi har hatt overskridelser, og må passe på hver krone*, sier leder 6.

Det inkluderende arbeidet som er gjort ved skolen, har fungert relativt bra, mener lederen, men hevder også at det burde vært gjort mer, spesielt overfor *sånn som ikke er veldig syke, men som er over seksti og kanskje vel så det*. Noen ansatte mener også at skolen ikke gjør nok for dem, i følge leder 6:

Jeg tror nok noen ganger at vi ser det med litt med forskjellige øyne. Jeg synes nok at det kan være enkelte, som etter mitt syn og i litt for stor grad, kanskje bare ser seg selv oppi det, og kan være ganske kravstore. Hvis det er noen som ikke kan gjøre visse oppgaver, så er det jo veldig ofte sånn at andre må gjøre de oppgavene. Da må en jo, i hvert fall i lederrollen, prøve å se helheten.

Lederen føler seg inneklemmt i den omtalte posisjonen mellom individuelle og kollektive behov. Individuell tilrettelegging og individualisme som IA-avtalen åpner opp for, og dens risiko for negative arbeidsmiljøpåvirkninger er en utfordring og et dilemma for lederen.

## 5.5 Oppsummering

Denne gjennomgangen har vist at lederne forstår sine oppgaver som IA-ledere til dels svært ulikt, og at de derfor har formet sine IA-roller tilsvarende ulikt. De har forskjellige oppfatninger av hvordan IA-avtalen bør inkluderes og organiseres inn i bedriften. Dette kan forstås ut fra deres grunnleggende holdninger og verdier, men også ut fra store variasjoner i antall lærere de har personalansvar for. Om en har personalansvar for 10 eller 30 lærere legger det forskjellige premisser for IA-rolleutøvelsen.

All erfaring tilsier at den enkelte leders ledelsesfilosofi og sosiale ferdigheter har vesentlig betydning for arbeidstakerne og for arbeidsmiljøet. Lederne ved skole C gir uttrykk for en filosofi der et godt og ivaretagende miljø ikke er avhengig av underskrevne

rapporter og oppfølgingsavtaler. De går inn i sine IA-roller med internaliserte normer for hva som er god folkeskikk i samhandlingen med de ansatte.

Lederen ved skole B er opptatt av det generelle arbeidsmiljøets betydning for helse og trivsel. Vedkommende synes å være bevisst IA-lederrollens forebyggende og helsefremmende ansvar. Det er bedre å forebygge enn å reparere, mener leder 4, i tråd med IA-intensjoner. Forebygging framfor reparasjon vektlegges også fordi vedkommende opplever oppfølging av langvarig sykdom som en krevende prosess.

Lederne ved skole A har ulike ansvarsområder. De synes alle å være svært aktive og fokuserte i sine IA-roller, spesielt personalsjefen, som er svært opptatt av å skape en inkluderende arbeidslivsbedrift i sitt bilde. Fokuset kan synes noe snevert i og med at det blir rettet spesielt mot lærerens problemer og læreren som problem. Sett ut fra IA-intensjoner kan motivet om bedre ytelse og mer effektivitet virke paradoksalt. Handlinger som gjøres i det inkluderende arbeidslivs navn, kan i realiteten virke skinn-inkluderende (Aubert 1976).

## Kapitel 6 LÆRERES IA-AVTALER

- deres reaksjoner og opplevelser
- samarbeidet mellom lærere og ledere

### 6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan lærere som er inne i en rehabiliterings- og oppfølgingsprosess, opplever og erfarer samarbeidet med sine personalledere om funksjonsvurdering og oppfølgingsplan. Jeg vil også undersøke hvordan de ser på det å være i en situasjon med redusert arbeidsbelastning og tilrettelagte arbeidsoppgaver. Ledernes synspunkter på oppfølgingssamarbeidet med ansatte vil bringes inn når det kan utdype, forklare eller nyansere lærerens framstilling. Analysen av intervjuene med lærernes vil også komplettere de to foregående kapitler og gi økt innsikt i skolenes oppfølgingsarbeid.

Alle lærerinformantene hadde hatt et lengre sykefravær før de gikk inn i en samarbeidsprosess med representanter fra ledelsen. Samtlige lærere i undersøkelsen opplevde lederinitiert samarbeid om arbeidsmuligheter etter noen dager eller ukers sykefravær. Lærerinformantene befinner seg hovedsakelig i aldersgruppen 40-50 år.

### 6.2 SKOLE A

*(skolen med personalsjef og underordnede mellomledere)*

#### 6.2.1 Lærer 1: Yrkesstolt, sliten og usikker

Denne læreren forklarer sitt sykdomsutbrudd og sykefravær med langvarige submaksimale belastninger som utviklet seg til en form for belastningslidelse. Læreren sier dette om arbeidsforholdene:

Det har vært en veldig krevende elevgruppe som til tider ikke har vært så veldig motiverte. Jeg har en følelse av at de har gjort feilvalg. Det å ha allmennfag og skulle motivere elever som er skoletrøtte, det er ekstremt krevende når du har seksti sånne elever. De er ikke motivert for hverdagen (...) Mange av dem er så svake og har nivå som en tredjeklassing. Da blir spranget veldig stort (...) Jeg hadde en elev som var ekstremt lite motivert, og som var ekstremt vanskelig.

Læreren formidler her en opplevelse av en tung og slitsom skolehverdag. Skolen er en arena for undervisning og læring, men for læreren ser det ikke ut til å fungere slik.

Læreren sier videre:

Det var veldig frustrerende. Jeg er vant til å gjøre en god jobb, og alltid hatt mye yrkesstolthet, så etter skoledagens slutt, se at i dag har vi ikke gjort noe fornuftig, var veldig frustrerende.

Når læreren hevder at vedkommende vanligvis gjør en god jobb, men nå ikke får gjort noe fornuftig, så oppfatter jeg det som at læreren til tross for iherdig innsats, ikke får utført sin lærergjerning i tråd med egen forståelse av rollekravene. Læreren beskriver situasjonen som frustrerende, og formidler at vedkommende blir berørt følelsesmessig og blir sliten. Det forventes av en lærer at en skal kunne løse utfordrende undervisningssituasjoner med pedagogisk tilpassede ferdigheter. I lys av at læreren ikke mestrer å oppfylle disse forventningene, kan sitatene ovenfor ses på som uttrykk for en identitetsbevarende og verdighetsbevarende virksomhet. Ved å forklare sykdommen ut fra et altfor krevende arbeidsmiljø beskytter læreren seg mot eventuelle bebreidelser.

I og med at læreren opererer i en sosial kontekst med individer som gjensidig påvirker hverandre, angår lærerens forhold til elevgruppen langt flere enn læreren selv, noe læreren også tar konsekvensen av. *Jeg måtte si fra til sjefen at nå må det settes inn tiltak, ellers blir jeg syk.* Læreren opptre her i tråd med sykdomsforebyggende IA-anbefalinger: ”Som arbeidstaker har du ansvar for å si fra om ting som kan endres til det bedre” (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket). Læreren fortsetter: *Støttetiltakene kom veldig sent, da alt hadde blitt et stort problem.* Ledelsens reaksjoner på lærerens varslings framstår som lite hensiktsmessige. Isteden for å rette oppmerksomheten mot lærerens problematiske sosiale undervisningssituasjon, blir det foretatt diverse målinger av det fysiske arbeidsmiljøet. Målingene førte ikke til endringer som var til hjelp for læreren. *Muskulaturen min og kroppen min sa stopp, og jeg ble sykemeldt,* sier læreren.

Etter to til tre måneder vendte læreren tilbake til arbeidsplassen med en gradert sykemelding. Læreren sier:

Jeg skulle jobbe femti prosent, men ifølge legen skulle jeg egentlig vært sykemeldt hundre prosent i og med min råtøffe hverdag med vanskelige klasser. Jeg valgte selv å kjøre femti prosent.

Med dette som bakteppe blir læreren innkalt til oppfølgingssamtale på personalsjefens kontor. På møtet deltar nærmeste personalansvarlige leder (mellomleder), personalsjefen og representant fra fylkeskommunen, i tillegg til læreren selv. *Hittil har det vært to møter med oss fire, som personalsjefen organiserte. Det er stort sett personalsjefen*



*som har dratt i gang dette*, sier læreren. En kan stille spørsmål om det ligger til rette for oppfyllelse av IA-intensjoner om et likestilt og tillitsfullt oppfølgingssamarbeid når ledelsen deltar med tre systemrepresentanter. En slik praksis vil kunne påvirke samarbeidsklimaet og lærerens muligheter for å få gehør for sine synspunkter.

Vedkommende gjenopptar først halvparten av sine vanlige arbeidsoppgaver, men får etter hvert oppfylt sine ønsker om å bytte elevgruppe. Om den pågående samarbeidsprosessen med saksbehandlingsforumet og med personalsjefen sier lærer 1 følgende:

Det er en stor skole, og personalsjefen har mange å forholde seg til. Jeg føler ikke at vedkommende er nær min problemstilling, men gjør det mer av formelle krav (...) Jeg snakker jo sjelden med personalsjefen, og kjenner ikke vedkommende, så det er rimelig at vedkommende blir noe distansert (...) Jeg føler vel at kanskje den nærmeste inspektøren kunne gjort den avtalen istedenfor personalsjefen, og gjort den jobben vel så bra (...) Det har kanskje vært litt bortkastet for min nærmeste leder som har måttet fly og snakke med personalsjefen istedenfor selv å ta en avgjørelse.

Samarbeidet med personalsjefen om arbeidsmuligheter framstår ikke som tillitsfullt og likeverdig, slik intensjonen er. Læreren uttaler seg dessuten kritisk til skolens organisering av personalansvaret, og gir uttrykk for at den som tar beslutningene og den som har størst innflytelse over oppfølgingstiltakene, kanskje ikke er den som har de beste forutsetningene for å forstå lærerens situasjon. Informanten føler likevel ikke at det er vanskelig å forholde seg til begge personallederne. *Jeg har ikke noen problemer med det*, sier læreren og gir med dette uttrykk for lojalt å akseptere og innordne seg skolens oppfølgingspraksis. Læreren sier videre: *Det ble sånn at min sjef i det daglige skulle finne ut av rammene som personalsjefen satte*. Utsagnet understøtter inntrykket av personalsjefens dirigentrolle i oppfølgingsarbeidet, slik det er beskrevet i de to foregående kapitlene.

Underveis i prosessen har læreren hatt hyppige samtaler med sin nærmeste personalsjef, og sier dette om forholdet:

Min nærmeste personalleder har jeg hatt et veldig godt forhold til hele veien. Vedkommende har stadig spurt meg hvordan det går, og jeg har fortalt om det. Vedkommende har vært utrolig bra.

Lærer 1 gir positiv omtale av sin nærmeste leder fordi lederen viser støtte, omsorg og interesse i det daglige. Informanten gir med dette uttrykk for å verdsette at en representant fra ledelsen bidrar til bedriftens menneskelige system (Lysgaard 1993). Empatisk støtte ser ut til å kunne gi en følelse av å bli ivaretatt.

*Det å hjelpe til og ordne ting, det er ikke det som er vanskelig for meg*, sier læreren og fortsetter: *Det som er vanskelig for meg er å prate og undervise*. Læreren ser ut til å både ville og kunne jobbe, men har fått et vanskelig forhold visse undervisningssituasjoner.

Når det oppstår situasjoner der en arbeidstaker har problemer med å utføre sine vanlige arbeidsoppgaver, forventes det i følge IA-avtalen at en arrangerer dialogmøte om arbeidsmuligheter mellom leder og ansatt for komme fram til tilpassede arbeidsoppgaver.

Sett fra skole A sitt perspektiv, kan en oppfatte læreren som en som ikke kan undervise, og som ikke kan jobbe på arbeidsgivers premisser, slik personalsjefen ved denne skolen forventer. Når en er ansatt som lærer, blir det sett på som en forutsetning at en kan undervise, og skole A sin økonomiske stilling er neppe slik at den er i stand til å betale for arbeid som ikke blir gjort. *Spleiselag – nei, det tror jeg ikke noe på*, sier personalsjefen, og etterlyser med dette økt statlig støtte. Skolen forventer at læreren fullt ut skal mestre oppgavene en møter i sin lærergjerning. Krevende elever blir i hovedsak sett på som lærerens problem, et problem som det forventes at læreren mestrer.

I IA-avtalen er det forventninger til at IA-virksomheter på bred basis skal operasjonalisere og drøfte metoder for et mer inkluderende arbeidsliv. Et reelt inkluderende arbeidsmiljø er sannsynligvis vanskelig å gjennomføre når hovedvekten av virksomhetens IA-arbeid privatiseres internt og avgrenses til å gjelde leder og den enkelte ansatte. Derfor vites det ikke i hvilken grad det for eksempel er aksept og respekt i skolemiljøet for underytelse og omfordeling av arbeidsoppgaver ved sykdom. Reaksjonene fra miljøet uteblir, og lærer 1 uttrykker usikkerhet:

Jeg har ikke fått så mange reaksjoner i det hele tatt. Det er liksom greit (...) Jeg har ikke fått noen kommentarer. Det er klart jeg blir jo usikker når jeg ber om å få en lettere elevgruppe til neste år. Da vet jeg jo veldig godt at det er andre som må ta denne tyngre elevgruppen. Det kan godt være at det er samvittigheten min som spiller meg et bitelite puss, for når jeg gjør en jobb, så skal jeg gjøre det ordentlig, ikke sant.

Selv om lærer 1 ikke eksplisitt uttrykker at det er belastende å ha inngått en personlig IA-avtale, er det tegn på at vedkommende ikke er bekvem med en situasjon der kolleger blir overlatt elevene som læreren synes det er vanskelig å samarbeide med. Taushet fra omgivelsene bidrar til usikkerhet om andres tanker og syn på omfordelingen av arbeidsoppgavene. Denne tausheten gjør læreren usikker på omgivelsenes reaksjoner, og om det er rimelig å skulle reagere med dårlig samvittighet. Situasjonen gir assosiasjoner til Charles H. Cooley og "the Looking-glass Self", der speilet brukes som metafor for hvordan andre fungerer som speil for en selv og dermed påvirker ens identitet og vurdering seg selv (Cooley 1902).

En ser her at lederne ikke er alene om å oppleve en omfordelingsproblematikk, og at det å inngå individuelle IA-avtaler kan skape usikkerhet både hos ledere og lærere i forhold til belastninger og problemtoleranse i skolesamfunnet.

## 6.2.2 Lærer 2: Stresset, ambivalent og marginalisert

Det lærer 2 forteller om årsakene til sykdomsutvikling har flere likhetstrekk med det lærer 1 forteller. Helseproblemene antas å ha sammenheng med rolleoverbelastning. Læreren forteller om *psykisk slitenhet* på grunn av elever som hadde behov for mye oppfølging. *Jeg fløy som en strikball (...) Jeg fikk aldri fred (...) Jeg syntes det ble veldig hektisk (...) Alt blir for mye plikt (...) Jeg følte meg stresset.* Dette resulterte i at læreren fikk helseproblemer, vedkommende ble etter hvert sykemeldt. Et lengre sykefravær ble opptakten til en oppfølgingsprosess sammen med personalsjefen, den nærmeste personallederen og representant fra fylkeskommunen.

Når jeg innbyr til refleksjon over behovet for såpass mange som fire aktører i skolens oppfølgingsprosess, svarer læreren:

Det er for å ha riktig saksgang på en langtidssykemelding (...) De pålegges møter, samtaler og avtaler etter den nye sykemeldingsloven (...) Det ville aldri blitt tatt initiativ til et sânt møte hvis de ikke hadde vært pålagt det fra trygdekontoret.

Jeg oppfatter det slik at begrunnelsene som læreren målbærer, er blitt formidlet til vedkommende fra ledelsen. Lederne ses ut til å ha framstilt seg selv aktører som er i besittelse av få egne virkemidler, og som må følge pålegg utenfra. Lærer 2 sier:

Jeg tror ikke det kunne vært håndtert på en bedre måte så lenge reglene ligger i bunn, og det skal være sånn, for jeg kan ikke gjøre noe med trygdesystemet (...) Man må bøye seg for bestemmelsene som ligger der.

Læreren oppfatter at ledelsen gjør sin plikt, og plasserer ansvaret for eventuelle negative følger av IA-systemet hos trygdeetaten. Når jeg forteller at mitt inntrykk er at oppfølgingssamarbeidet vanligvis foregår mellom nærmeste personalansvarlige leder og den enkelte ansatte, svarer læreren: *Jeg har ikke forestilt meg at det kunne gjøres annerledes (...)* og føyer ettertensomt til: *Det blir en ganske stor sak, ja.* Informanten sier videre:

Jeg vet lite om trygdebestemmelser og lovverk. Det er ikke akkurat det jeg studerer i detalj. Jeg tror det er veldig mange med meg som sitter der litt på sidelinja og godtar bestemmelser. Og når det presenteres for deg fra arbeidsgiveren, så regner man med at man får høre rubbel og bit.

Det er ukjent for lærer 2 at det fins alternative måter å gjøre dette på. På bakgrunn av ledelsens henvisning til og vektlegging av regelverkets bokstav, og lærerens manglende kunnskaper om oppfølgingsprosessen, er det forståelig at læreren aksepterer og innordner seg systemet. Læreren ser derfor ikke på seg selv som likeverdig medaktør i oppfølgingsprosessen.

Det kan oppfattes som at læreren er noe godtroende i og med at vedkommende har tiltro til at arbeidsgiveren vil informere grundig og upartisk om både rettigheter og plikter. En arbeidstaker som opplever seg selv som en som befinner seg *på sidelinja*, og dermed gir uttrykk for å være i en marginalisert posisjon, vil ikke oppfatte ikke seg selv som en likeverdig samarbeidspartner i håndteringen av egen sak.

Lærer 2 uttrykker ikke full tilfredshet med oppfølgingsprosessen. En kan ane en undertone av misnøye i det følgende:

Det kan ikke stikkes under en stol at en arbeidsgiver ønsker at en arbeidstaker skal komme så fort som mulig tilbake, så man foreslår selvfølgelig ordninger som kan ligge i overkant av det jeg kunne tenke meg. Selvfølgelig hadde det vært bedre om jeg hadde fått frie tøyler og sluppet møtene, hvis jeg skal være helt ærlig, men de må gjøre det, ikke sant.

I et samarbeid mellom to parter med latente interessekonflikter, der den ene parten har et kunnskapsmessig overtak, er det sannsynlig at den overlegne parten vil kunne utøve modellmakt over den svakere. Denne måten å utføre oppfølgingsarbeidet kan ha blitt overført til læreren gjennom modellmaktsmekanismer, der den modellsterke og kunnskapsmessig overlegne ledelsen legger premissene og definerer situasjonen over læreren som den modellsvake med mindre kunnskap om IA-avtalen (Bråten 2004). Når funksjonsvurderingsutvalget anbefaler å ”definere funksjonsvurdering som arbeidstakers og arbeidsgivers felles prosjekt”, innebærer dette aktiv deltakelse også fra arbeidstaker side (Funksjonsvurdering. Rikstrygdeverket 2003:16). Lærer 2 ser ut til å ha begrensede kunnskaper om sine rettigheter og plikter i IA-samarbeidet. Dermed øker muligheten for at ledelsens henvisning til regelverket kan legitimere løsninger i samsvar med arbeidsgivers interesser.

Lærer 2 framsetter imidlertid ingen direkte kritikk mot ledelsen, heller ikke gir læreren uttrykk for ønske om endringer i oppfølgingsprosessen. *Jeg synes det har fungert bra, jeg har hatt følelsen av å bli tatt på alvor, de registrerer hva jeg sier og hva mine ønsker er, og jeg har følt at jeg er blitt hørt*, sier læreren.

Når vi kommer inn på betraktninger om dagens arbeidsliv og betydningen av IA-prosjektet mer generelt, sier læreren dette:

Det er en orden i det. Det ligger en slags dynamikk i det som kan være tiltalende nok så lenge det - - ehhh - - så lenge det skjer på den sykemeldtes premisser, ja, da tror jeg det kan fungere (...) At man ikke på død og liv skal dyttes ut i arbeidslivet uten å mestre det (...) Det kan være negativt i de tilfellene folk presses rett og slett ut, fordi det ikke fins vikarer eller slike ting. Jeg kan godt tenke meg at det kan oppstå en sånn situasjon. Man skal sitte der med en fryktelig dårlig samvittighet og stresses lenger enn skinnet rekker og sånt.

En tolkning av utsagnet er at læreren hovedsakelig gir uttrykk for noen generelle betraktninger. Samtidig er det også en mulighet at læreren også har seg selv i tankene når

vedkommende sier at *jeg kan godt tenke meg at det kan oppstå en slik situasjon*. Læreren kan generelt sett oppfattes noe tvetydig, både som en som lojalt innordner seg et system, men samtidig føler seg litt utilpass i den aktuelle situasjonen. Lærer 2 sin nærmeste personalansvarlige leder kommer med informasjon om forhold som læreren ikke har meddelt meg, kanskje ut fra diskresjonshensyn. Informasjonen lederen gir, avdekker at læreren kan befinne seg i en presset og vanskelig situasjon:

Vi har hatt en del samtaler med lærer 2 om det er selve lærerjobben som stresser vedkommende – en del sånne – Lærer 2 ble bedt om å vurdere - i og med at vi har jo ikke satt opp læreren på femti - Vi regner med at vedkommende jobber hundre prosent nå til høsten, og bedt læreren tenke over om det i grunn – Vi vurderer det vel slik at vedkommende gir visse signaler om at vedkommende føler selve lærerjobben veldig belastende (...) Uansett hvilke tiltak vi gjør i forhold til tilretteleggingen, så vil antagelig selve jobben, altså læreryrket, føles problematisk (...) med en del klager i forhold til undervisningen til vedkommende lærer.

Lederens noe nølende framstilling av lærerens oppfølgingsprosess kan tolkes som uttrykk for tvil om hva som kan bli utfallet av denne prosessen. Ledelsen stiller krav til hundre prosent arbeidsinnsats ved at det fra neste skoleår blir forventet at læreren vender tilbake i hundre prosent stilling. Det stilles også spørsmål om lærer 2 er skikket til å være lærer, og læreren er blitt bedt om å vurdere sin stilling. (Take it or leave it – enten er du med oss, eller så er du ute).

Lærer 2 virker overrasket og noe uforstående til at jeg bringer inn forholdet til andre kolleger og kollegiale reaksjoner på sykdom og omfordeling av arbeidsoppgaver, som om det ikke angår dem. Det kommer etter hvert fram at læreren har informert aktuelle kolleger om den somatiske delen av sin sykdom, og gitt rapporter til vikarierende kolleger vedrørende klasser og grupper som disse skal overta. Reaksjoner ut over *hvordan det går med meg og sånn* kommer ikke læreren for øret. *Jeg vet jo ikke hva folk tenker inni hodene sine. Det er ikke synbart, men ingen har gitt uttrykk for noe misbehag*, svarer læreren på mitt spørsmål om reaksjoner på at vedkommende har måttet oppgi deler av sine arbeidsoppgaver.

Ut fra det jeg vet om lærer 2 sine interesser utenfor skolen, en interesse som også ser ut til å være identitetsdannende i vesentlig grad, kan et mulig paradoks ha oppstått. Som årsak til helseproblemene, oppgir læreren en overbelastet lærerrolle og frustrasjoner på grunn av udekkede behov for tid til seg selv og sin fritidsinteresse. Læreren føler seg ufri og lenket til en rolle som hinder selvrealisering. Når læreren først er i en situasjon med begrenset arbeidskapasitet som lærer, kan det virke som om den delen av lærerens identitet som er knyttet til fritidsinteressen, beskytter mot tapt ære i yrkessammenheng. Lærerens viktigste rolle er kanskje ikke lærerrollen. Vedkommende viser rolledistanse i det følgende:

*Hvis det er noe jeg virkelig skulle ønske meg, så var det å håve inn penger uten å måtte gjøre noe, gå og heve lønna mi. Det hadde vært noe.* Dette blir sagt i en spøkefull tone for å ta brodden av utsagnet og for å dempe inntrykket av en lite sømmelig distanse til lærerrollen (Goffman 1961). Siden læreryrket kan sies å være et såkalt grenseløst yrke, antar jeg at det er mange som lærer 2, som har behov å beskytte seg mot å gjøre arbeidet til livets mål og mening.

### 6.2.3 Lærer 3: I opposisjon

Lærer 3 oppgir ikke at helseproblemene har sammenheng med arbeidsmiljøet. Ut fra det som læreren forteller om mange krevende klasser og elever med både rus- og voldsproblematikk, vurderer jeg likevel arbeidsmiljøet som en sannsynlig samspillfaktor til problemer. Oppfølgingen etter sykefraværet startet med at læreren ble kontaktet av sin nærmeste personalansvarlige leder. *Lederen ble vel muligens dirigert av personalsjefen, for det er denne som har ansvaret for den biten der. Det er denne som setter opp avtaler og som gjerne er med som møteleder i de møtene,* sier lærer 3, og opplyser videre at vedkommende har deltatt i *seks eller syv møter* med sin nærmeste personalleder, personalsjefen og representant fra fylkeskommunen. Personalsjefens lederrolle i oppfølgingsarbeidet forklares med at nærmeste personalansvarlige leder *har lite erfaring på området*, at lederen *er hardt belasta i den jobbsituasjonen som vedkommende er i*, og at vedkommende *har liten tid til å sette seg inn i den biten der*.

Lærer 3 forteller om hvordan arbeidet ble tilpasset arbeidskapasiteten gjennom gradert sykemelding og tilrettelagte arbeidsoppgaver:

De mener selv de har gitt meg tilpassede arbeidsoppgaver(...) De har sine ønsker og metoder for å få oppfylt – for å få utnytta ressursene sine på best mulig måte, og sånn går det hele veien. Det skinner jo igjennom flere ganger i denne prosessen (...) De skulle løse en kabal i forhold til den lærerstaben de har, så det må jeg forstå, mener ledelsen (...) Det er styrt av ledelsen.

Med dette formidler læreren misnøye med oppfølgingsprosessen. Læreren opplever å ha hatt liten innflytelse på prosessen, og at ledelsen prioriterer andre hensyn på bekostning av lærerens ønsker og behov i rehabiliteringsprosessen.

Læreren demper sine mishagsyttringer noe, og uttrykker forståelse for at det kan være vanskelig å finne løsninger som vedkommende ikke helt og fullt er fornøyd med i og med ledelsens kollektive ansvar. *Jeg skjønner problematikken – det at de har budsjetter som de skal forholde seg til, og det å trekke på vikarer når folk er sykemeldte. Det er klart det er problem for dem.* Læreren opplever seg selv som brikke i et større spill.

Dialogen i oppfølgingsarbeidet omtales i negative ordelag. *Det har ikke vært enkelt, sier lærer 3, og forteller videre om at det er vanskelig å få til noen dialog med sin nærmeste leder, for det er bare lederens problemer som er problemene, og sånn er det med personalsjefen også.* Lærer 3 sin oppfatning av situasjonen er at ledelsen framhever problemene som lærerens sykdom påfører bedriften, uten samtidig å forsøke å forstå problemene som læreren har å stri med. Det er heller ikke jevnlig kontakt mellom den nærmeste personalansvarlige lederen og læreren i oppfølgingsfasen. *Nei, det har jeg ikke. Det er dårlig. Det er dårlig, sier læreren.*

Oppfølgingssamtalene på personalsjefens kontor oppfattes ikke som ”løsningsorienterte” slik intensjonen er (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket 2003:9). Læreren forteller om følgende opplevelser: *Personalsjefen har gjerne diktet møtet i forkant, så det er nesten satt opp status for møtet, hva som skal godkjennes på møtet, sier læreren og utdyper:*

Det er ikke alle avtaler som jeg har undertegnet som jeg har vært enig i utformingen av. Og så får jeg tilbake at – for at personalsjefen skal greie å få til sånn som jeg ønsker, så må jeg være med på ordleggingen i disse dokumentene. Mens jeg sa at det kan slå tilbake på meg igjen, for når jeg skriver under, så er jeg jo enig. Når jeg ikke er enig i det jeg skriver under på, så på hvilket plan skal jeg få tatt opp at hvis dette ikke går etter eget ønske, det opplegget som personalsjefen vil føre, da får jeg det midt i trynet selv.

Dialogen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ses på som et virkemiddel i samarbeidet om gode løsninger for begge partene i en oppfølgingsprosess (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket 2003). Det ser ikke ut til å fungere slik for lærer 3. I sitatet uttrykker læreren en form for avmakt. Læreren gir uttrykk for en oppfølgingsprosess der vedkommende har latt seg overtale til å undertegne saksdokumenter uten å være enig i innholdet i disse. Det rettes kritikk mot personalsjefen for tilløp til av manipulering og tvang i samarbeidet. Sitatet viser også læreren som en som i etterpåklokskap angrer på signeringen av dokumenter. Selv om det kanskje i samhandlingens hete virket uunngåelig, framstår det nå som uklok handling. Læreren er engstelig for konsekvensene av disse handlingene.

Lærer 3 sin nærmeste personalansvarlige leder bekrefter noe friksjon i dette oppfølgingssamarbeidet, men framstiller det likevel ikke like negativt som læreren. Lederen synes *samarbeidet var veldig bra*, men innrømmer også at læreren kunne komme med følelsesutbrudd *kanskje i forhold til noen rapporter (...)* *Er ikke sikker på om vi var helt enige bestandig, sier lederen.*

I kapitel 4 og 5 har jeg skrevet om skole A sin strategi med å anbefale sykemeldinger, og om personalsjefen som ser på seg selv som *litt lege* noen ganger. Lærer 3 forteller om erfaringer og opplevelser i møte med denne strategien og med personalsjefen som rådgiver overfor legen:

De hadde sendt en vurdering av meg til legen, der de sier at jeg ikke er dugandes til mer enn femti prosent jobb. Og det likte ikke legen. Han hadde nakkebust som stod sånn! Personalsjefen hadde diktert hva han skulle gjøre, og han mente han burde vært tatt med på prosessen (...) Det er de erfaringene personalsjefen sitter inne med, og da er vedkommende liksom lege nok til å kunne bedømme det, mener personalsjefen selv.

I denne forbindelse er det aktuelt å trekke inn sitat fra funksjonsvurderingsutvalget: ”Utvalget mener at funksjonsvurdering må forankres i arbeidslivet og ikke i helseprofesjonene (...) samtidig som hovedaktørene er arbeidstaker og arbeidsgiver som i fellesskap må stå som eiere av prosessen med funksjonsvurdering” (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket 2003:5). I tråd med dette IA-dokumentet og på grunn av bedriftenes ansvar for å ta vare på og organisere arbeidstakerressursene, kan det ses på som berettiget og hensiktsmessig at arbeidsgiver vurderer lærerens funksjonsevne. Det gjelder spesielt i forbindelse med tilrettelegging og oppfølging av arbeidstakere med spesielle behov. Det er imidlertid i strid med IA-intensjoner når arbeidsgiver foretar en helse- og arbeidskapasitetsvurdering av en arbeidstaker uten å samråde seg med den det gjelder. Arbeidstakeren opplever handlingen som overformynderi og som et overgrep. I sitatet kommer det fram at legen blir kraftig provosert av at personalsjefen tillater seg å handle og mene noe om områder som tilhører helseprofesjonens fagfelt.

Det kan stilles spørsmål ved om henvendelsen til legen er gjort på bakgrunn av ønske om å opprettholde et mest mulig aktivt arbeidsforhold mellom skole A og lærer 3, eller om henvendelsen er gjort fordi arbeidsgiveren betrakter arbeidstakeren som et problem, og derfor ønsker å definere lærerens arbeidskapasitet til kun femti prosent. Funksjonsvurderingsutvalget forventer et mulighetsorientert relasjonelt samarbeid i oppfølgingsprosessen. Partene bes vise evne og vilje til å finne nye veier (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket. 2003).

Lærer 3 sin nærmeste personalansvarlige leder kommer med utsagn som kan tyde på at læreren går en noe uvisse skjebne i møte vedrørende sitt ansettelsesforhold ved skole A. I og med at legen er uvillig eller uenig i å definere lærerens arbeidskapasitet til femti prosent, sier lederen at *nå blir det full jobb* uten spesielle tilretteleggingshensyn. Lederen sier i tillegg dette om læreren: *Jeg synes egentlig at det er på kanten til at læreren kan fortsette å være lærer*. Lederen begrunner sitt syn med gjentakende behov for



tilrettelegging for denne læreren. Det er arbeidskrevende for ledelsen, og det innbefatter omfordelingsproblematikk. På grunn av sin skrantende helse, kan det se ut som at læreren risikerer å bli utstøtt av arbeidslivet.

Kollegenes syn på omfordelingen av arbeidsoppgavene er ikke kjent for lærer 3, som i likhet med de to andre lærerinformantene ved skolen, ikke har fått respons på følgene det har hatt for andre i arbeidsmiljøet. *Kolleger, de har vært lite involvert. Jeg har ikke hørt noe negativt (...) Det er få som er så direkte at de vil utdype noe*, sier læreren og formidler at det har vært diskresjon rundt følger av individuelle IA-avtaler. Informanten virker heller ikke særlig opptatt av andres reaksjon:

Nei, det blåser jeg i, for jeg har god samvittighet (...) Jeg har ikke fått noen slengbemerkinger om at nå har du fått ordna deg fint. Og jeg er på jobben mer enn nok til å jobbe full arbeidstid.

En presisering av dette er at læreren har en gradert sykemelding som innebærer at vedkommende kan bruke lenger tid på å gjøre arbeidsoppgavene sine, og derfor har tidsbruk tilsvarende hundre prosent arbeid, noe som er svært vanlig for lærere i redusert stilling.

Noen reaksjoner har læreren likevel merket seg. Noen kolleger sier: *Det er hyggelig å se deg igjen. Håper at du kommer snart igjen og sånn. De synes det er synd at det ikke funker*. Dette tolker jeg slik at kolleger opptrer høflig empatisk, og at de i goffmansk forstand vil bidra til et velfungerende fellesskap (Goffman 1972). Selv om en kollegas problemer skulle komme til å medføre økt arbeidsbyrde for andre, blir det ut fra en hjelpsomhetsnorm neppe fremmet mishagsytringer direkte overfor kollegaen. Slike ytringer vil mest sannsynlig bli rettet mot dem som har det organisatoriske ansvaret. En kan ikke se bort fra at det er en iboende solidaritetskultur blant lærere som ledere kanskje ser bort fra. Kanskje lærerkollegiet ved visse anledninger tåler og er klar for mindre diskresjon enn systemet legger opp til?

Tatt i betraktning lærer 3 sine negative erfaringer med sitt IA-samarbeid, er det logisk at vedkommende har alternative ønsker og forslag for IA-arbeid. Læreren savner mer grundig informasjon om *hva en IA-bedrift er for noe*. Læreren sammenholder sine forhåndskunnskaper og oppfatninger av innholdet i IA-prosjektet med sine opplevelser og erfaringer, og sier følgende: *Jeg kjente meg veldig lite igjen*. Lærer 3 ser ut til å være usikker på om den virksomheten som vedkommende er ansatt i, fungerer slik en IA-bedrift er ment å skulle fungere. Usikkerheten utdypes slik:

Åsså at de kanskje hadde skolert og kanskje fått en vurdering av de som skal ha ansvar for dette. Kanskje det ikke burde være en som er ansatt i bedriften i det hele tatt. Kanskje det skulle vært en utenforstående som hadde hatt det ansvaret. Da kan det bli mer i tråd med intensjonen med det

inkluderende arbeidsliv. Kanskje de ville jobbe mer etter boka. Nå tror jeg de jobber mer etter hvordan bedriftens økonomiske situasjon er. Den går foran alt.

Samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er et kjernepunkt i IA-avtalen. For at samarbeidet skal fungere best mulig, og for at forutsetningene for likeverdighet i samarbeidet kan oppfylles, er det behov for komplementære kunnskaper og ferdigheter i dette partssamarbeidet, slik jeg tidligere har pekt på. En lærer som deltar i et IA-samarbeid med begrensede kunnskaper om IA-intensjoner, utsetter seg selv for ledelsens definisjonsmakt. I tilfeller som dette, oppstår det usikkerhet i forhold til om oppfølgingen er håndtert riktig. Lærer 3 ser det ikke som en fordel for arbeidstakere å være ansatt i IA-bedrifter. Derimot mener læreren at arbeidsgiver kan trekke fordeler av ordningene. *Jeg tror ikke det har hatt noe mer betydning annet enn at det har vært mer fordelaktig for arbeidsgiver(...) Det kan være en fin måte å få litt mer kontroll over personalet sitt på, mener læreren.*

Læreren antyder at skolen bruker IA-avtalen for å utøve kontroll, i betydningen skaffe seg innsikt og oversikt for lettere å kunne styre de ansatte. IA-avtalens oppfølgingsrutiner kan i dette perspektivet forstås som reguleringsteknologi (Thomson og McHugh 1995:261). En oppfølgingsprosess innebærer et tettere relasjonelt forhold mellom ansatt og personalleder enn tidligere, noe som sannsynligvis også gir lederen økt innsikt i den ansattes liv og levnet.

Oppfølgingen kan ses i et tvetydig paternalistisk perspektiv der arbeidsgiver ut fra hensynet til arbeidstakers oppfølgingsbehov samhandler om arbeidsmuligheter, men foreslår tiltak som i større grad tar hensyn til bedriftens interesser enn til arbeidstakerens behov (Halvorsen 1995).

Til tross for å ha opplevd en utilfredsstillende oppfølgingsprosess, gir læreren uttrykk for at *det er jo positivt å være på jobb. Jeg liker meg på jobb*, sier læreren. Slik jeg oppfatter informanten mer generelt, bunner mye av misnøyen i et savn og uoppfylt ønske om å bli sett, hørt og forstått av representanter fra ledelsen. Dette savnet og avstanden til ledelsen eksemplifiseres gjennom følgende bemerkning om manglende folkeskikk hos noen av skolens ledere: *Du kan gå forbi en leder uten at de gjør en bemerkning – et hei.*

## 6.3 SKOLE B

### 6.3.1 Lærer 4: Forsiktig, trygghetssøkende og tilfreds

Lærer 4 forklarer at sykefraværet ble utløst av vanskelige kollegiale samarbeidsforhold. Problemene angikk kun få personer, og arbeidsmiljøet generelt sett blir framstilt som godt. Læreren forklarer samarbeidsproblemene med ulikt *pedagogisk grunnsyn*, noe som medvirket til at læreren følte seg tvunget til å gjennomføre et rollespill, som en skuespiller som ikke behersket sitt rollerepertoar. Lærer 4 beskriver seg selv som litt tander og med relativt lav tåleevne overfor problemer.

Oppfølgingen av denne læreren er hovedsakelig et samarbeid mellom to personer, nærmeste personalleder og den ansatte selv, men i deler av arbeidet deltok en utenforstående. Støtten ble trukket inn i overensstemmelse mellom partene, fordi aktørene ønsket et trepartssamarbeid for å *få til en vinn-vinn situasjon for de involverte*, sier lærer 4. Læreren forklarer videre:

Leder 4 sa det at mon tro om noen kunne hjelpe oss, så vi kunne få en litt god situasjon. Jeg er ikke ute etter å endre andre mennesker. Det at jeg aldri greide å si fra hva jeg mente, det kunne de andre ikke noe for.

Læreren bebreider seg selv for den oppståtte situasjonen. Når lærere sier *vi* og *oss* i dette sitatet, om seg selv og sin leder, slår læreren an det jeg oppfatter som tonen i samarbeidsfellesskapet – et fellesprosjekt med gjensidig tillit, åpenhet og respekt. Samarbeidet og lederen omtales slik:

Det har gått utrolig greit. Jeg har jo kjent lederen min i mange år. Vedkommende har vært lederen min siden jeg begynte å jobbe på (nevner en skole de tidligere jobbet ved). Det største jeg oppdaga, var at leder 4 faktisk var en leder (...) Det var faktisk veldig trygt at vedkommende tok ansvar for en del ting.

IA-samarbeidet fungerer godt, fordi det foregår mellom to godt kjente personer med et positivt forhold til hverandre, etablert gjennom et flerårig samhandlingsforhold. Det at lederen leder den syke læreren og styrer deler av prosessen, ville kanskje ikke gitt læreren den samme tryggheten uten dette fundamentet. Når samarbeidsklimaet er godt, øker det sannsynligheten for at leder og ansatt i felleskap kan finne de beste løsningene (Ansatt i en IA-virksomhet. Rikstrygdeverket).

Lærer 4 virker takknemlig og litt overrasket over sin leders iboende og kanskje relativt lite framtreddende kvaliteter, som å posisjonere seg som leder gjennom å aktivt lede en underordnet kollega. Når en i en lengre sykdomsperiode har vært fraværende fra

arbeidslivets arena, er det mye som tilsier på at gjenintegreringen kan arte seg som en labilitetsfase. Fasen er forskningsmessig påvist å være en risikofase for frafall fra arbeidslivet. IA-intensjoner om å følge opp sykemeldte for å legge til rette for å tidligst mulig arbeidsaktivitet, er basert på slike erfaringer. Leder 4 sin beskrivelse av deler av oppfølgingsfasen kan bekrefte det læreren forteller:

Jeg synes det har vært helt greit, men hva læreren opplever som har vært syk, det kan jo ikke jeg si, men jeg synes vi har hatt en grei dialog. Jeg skar litt igjennom i den første samtalen, for det er klart at for lærer 4 var det ikke lett å sitte der å ta valg på hvor går jeg, hvor vil jeg og hvordan her jeg det. Jeg skar nok litt igjennom for å komme litt videre. Foreslo litt opplegg og tiltak, som vedkommende kunne tygge på. Men jeg følte at jeg måtte lede vedkommende litt i en periode, for det er klart - det var veldig vanskelig (...) Jeg synes dette er vanskelig nok jeg som er frisk.

Etter en fraværperiode vender lærer 4 tilbake til arbeidsplassen, og får andre arbeidsoppgaver. Læreren framhever det som spesielt gunstig å ha klare avgrensede arbeidsoppgaver i denne perioden:

Jeg skal gjøre det og det. Det er din jobb. Du behøver ikke bry deg med noe annet. Det er ikke ditt lenger. Du behøver ikke bry deg med teammøter som er da og da (...) Det å være trygg på at ingen kan komme og si at kan du ikke komme og hjelpe meg med det. Det har aldri vært noe sånt – En klar avtale.

Læreren forteller om en oppfølgingsplan med konkrete og avgrensede rammevilkår, med minimal risiko for å bli utsatt for slike arbeidsoppgaver som har bidratt til å gi læreryrket karakteristikken et grenseløst yrke. Når læreren omtaler dette som trygt, kan det tolkes som at læreren i mindre grad blir eksponert for krav og forventninger både fra seg selv og andre. Det anses for å ha inkluderende virkning når arbeidstakere har kontroll over og mester sine arbeidsoppgaver. Selvrespekten kan lettere opprettholdes i en oppfølgingssituasjon hvor den ellers kan være truet.

Lærer 4 formidler å være tilfreds med både IA-samarbeidets forløp og det som samarbeidet har resultert i, men jeg spør likevel om oppfølgingsbehovene kunne vært dekket på en bedre måte. Til det svarer læreren:

Det som jeg tror skulle ha vært, eller som jeg faktisk har savna, det er at lederen min og jeg hadde faste avtaler om å snakke sammen, ikke bare at jeg stakk innom døra for å si noe, men at vi hadde faste avtaler. Det kunne stått i avtalen at hver fjortende dag klokka da og da skulle vi møtes for å diskutere hvordan det går.

Læreren ønsker en utvidet oppfølgingsprosess med mer faste former istedenfor egeninitierte ad hoc møter. Oppfølgingsarbeidet kan forstås som en prosess som ikke er avsluttet selv om dokumenter er undertegnet og planarbeidet er utført. Lærer 4 sitt utsagn kan leses som at i et krevende og utfordrende arbeidsliv vil de fleste arbeidslivsaktører møte utfordringer og ha behov for oppfølging, veiledning, coaching eller hva en kan kalle det.

Det er begrenset åpenhet i skolemiljøet om endringene i lærer 4 sine arbeidsoppgaver. *Jeg har ikke fått noen reaksjoner*, sier læreren. Dette til tross for at læreren svarer bekreftende på at kolleger antagelig vet om at læreren har en IA-avtale.

Ja, det regner jeg med. Jeg har ikke snakka om det, ikke annet enn at lederen informerte om at jeg ikke kommer tilbake til den opprinnelige undervisningssituasjonen (...) Det som jeg vel lurar på, er hva de egentlig synes om at jeg bare forsvant? I en periode følte jeg at jeg lot de andre i stikken, for de tok jo over en dobbel klasse (...) Det går jo ut over dem, sier læreren.

Sitatet viser at læreren er selvransakende. Vedkommende lurar på hva kollegene tenker, og bekymrer seg for deres reaksjoner på det å bli pålagt ekstra arbeidsbyrder. Læreren registrerer imidlertid ingen sanksjoner fra kollegene, noe som ser ut til å skape usikkerhet, og som kan sette verdigheten under press. I et forsøk på å beskytte denne, kritiserer læreren sin egne selvransakelse og sier: *Jeg er tross alt femti prosent sykemeldt, og så lenge jeg ikke er hundre prosent arbeidsfør, - (...) De tenker vel heller at ledelsen burde ha gjort sånn eller sånn*. Læreren håper og antar at kolleger som har fått tyngre arbeidsoppgaver, plasserer ansvaret for skolens organisering av undervisningen hos ledelsen og systemet, og ikke på en lærer som er delvis syk.

## 6.4 SKOLE C

### 6.4.1 Lærer 5: Pliktmenneske med ønske om diskresjon

Denne informanten ble rammet av en akutt sykdom. Det fortelles om en relativt alvorlig sykdom og om iver etter å komme raskt tilbake i arbeid:

Det var knalltøft å begynne, men det har jo gått seg litt bedre til. Jeg får ikke lov å jobbe mer enn i femti prosent foreløpig (...) De (helsepersonell) sier at du får ikke lov til å bestemme det her selv lenger, fordi du bare – Ja, jeg vil gjerne gjøre! (...) Jeg vil helst late som det ikke har skjedd meg noe.

Læreren gir klart uttrykk for at det er ikke viljen det står på, men at andre har bestemt at slik må det være. Jeg betrakter dette som en person med stort behov for å iscenesette seg selv som en hardt arbeidende lærer. For en person med en overbevisning styrt av arbeidslivets ideologi om at en fullt ut verdig og ærbar arbeidstaker er en som deltar og yter hundre prosent i arbeidslivet, kan det oppleves som belastende å ha redusert arbeidskapasitet og en individuell IA-avtale. Lærer 5 sier: *For meg har det vel vært, hva skal jeg si – et nødvendig onde, sånt som du bare må gjøre, fordi det er en prosess som du skal igjennom*. For en person som fullt og helt ønsker å vise seg som en pliktoppfyllende

lærer, og som hele tiden ønsker vise hva vedkommende egentlig er god for, gir IA-samarbeidet påminning om at virkeligheten er en annen. Vedkommende er derfor positiv til at personallederen har håndtert dette slik at *det ikke er blitt gjort til noen stor sak*.

Behov for å opprettholde båndene til arbeidslivet generelt og lærerjobben spesielt synes sterke, noe som uttrykkes gjennom det følgende:

Blir man borte i lengre tid, så blir man helt fremmedgjort i forhold til arbeidsplassen sin. Du har ikke greie på hva som blir sagt, du var ikke der når det skjedde. Du har ikke vært med på de prosessene. Men nå føler jeg at så lenge jeg kan klare å være her i femti prosent, så på en måte er jeg del av det. Jeg er med. Jeg får med meg alle tingene. Jeg er delaktig i alle prosessene som skjer ved skolen. Jeg tror det er enormt viktig (...) Det å holde kontakten med kolleger, at man ikke er borte i så lang tid at man distansert fra jobben sin. Det tror jeg er farlig.

Læreren gir uttrykk for å ville inn igjen i normalt gjenge så raskt som mulig.

Innholdet i sitatet støtter filosofien i IA-avtalen om raskest mulig gjenopptakelse av arbeidsoppgaver for å styrke båndene til arbeidslivet. Sitatet kan også leses som et manifest over arbeidslivets ideologi om at arbeidslivet er livets mål og mening.

Denne læreren spiller sin lærerrolle slik at oppfølgingsplanen skal sette minst mulige spor etter seg både hos læreren selv og hos kollegene. Det ser derfor ut til at lærer 5 tøyser sin egen tåleevne, ikke bare gjennom høyest mulig prosentvis arbeidsbyrde, men også gjennom å tilpasse seg skolens og kollegers behov mer enn sine egne. Læreren innser at arbeidsoppgavene og organiseringen ikke fullt ut tilfredsstiller helsemessige behov, men sier: *Da vil jeg heller ta den støyten når jeg kommer hjem, at jeg ikke klarer mer, enn at det skal gå ut over andre*. Ledelsens organisatoriske utfordringer og dilemma oppgis også som årsak til at læreren vegrer seg for å fremme personlige ønsker og krav. *Jeg tror i en skole, så er det veldig vanskelig å organisere det annerledes*, sier læreren.

Læreren innrømmer å tøye grensene for arbeid som helsepersonell har satt, fordi vedkommende er bekymret for om det som skal fungere som en inkluderingsprosess, i praksis vil resultere i ekskludering. Læreren spør seg: *Hvor lenge kan de holde min jobb åpen? På ett eller annet tidspunkt må jeg bli sagt opp i den femti prosent stillingen, ikke sant*. Læreren gjør rede for sin usikre framtid slik:

Jeg vet jo ikke når de (helsepersonell) sier at nå kommer du ikke videre. Jeg vet heller ikke hvor de plasserer meg hen (i uføregrad). Er jeg fremdeles da femti prosent ufør? Mener de at jeg forblir på det nivået, og ikke klarer mer, eller kan de si at du kan jobbe i hvert fall sytti prosent? Se om du klarer det, og kanskje jeg klarer det. Om to år kanskje jeg klarer hundre prosent. Altså, det vet jeg ikke (...) Om fem år har jeg kanskje større kapasitet i forhold til jobben min enn jeg har i dag (...) Så mitt mål er å komme tilbake i hundre prosent jobb. Men jeg vet ikke når det blir. Og da er min bekymring, ikke sant, at det skal bli lukket dører for meg, at jeg ikke kommer inn, at det ikke lar seg gjøre å ikke komme inn igjen. Det er klart – arbeidslivet kan ikke bare si at noen bare kan gå her som vikar i år etter år. De som

er inne i de femti prosentene for meg, ønsker jo også en fast jobb. Og det er klart at min arbeidsgiver kan ikke la meg få lov til å ha den jobben åpen i uendelig tid. Det går ikke. Og der ligger egentlig min største bekymring at det skal lukkes dører.

Lærer 5 er opptatt av å gjenopprette sin fulle arbeidsevne så raskt som mulig i frykt for å bli oppsagt fra den delen av stillingen som nå er en tidsbegrenset uføregrad. (Jf. kap. 3 om BFK, og nyordning at arbeidstakere kan ha tidsbegrenset hel- eller delvis uførepensjon i kun to år). Læreren er kjent med systemets begrensninger og krav, og frykter at oppgaver blir overlatt til andre innen vedkommende rekker å bli frisk. Det haster med å gjenfinne sin plass i arbeidslivet før dørene lukkes. I og med lærerens idealer og hastverk med å fylle jobben best mulig, virker det som organiseringen og oppfølgingen på skolen ikke forsøker å begrense lærerens arbeidsiver, slik helsepersonell gjør. Læreren refererer til følgende utsagn fra personallederen: *Dette må du styre selv.*

På forespørsel om kollegers reaksjoner på lærerens IA-avtale og oppfølgingsplan sier læreren: *De har ikke reagert i det hele tatt*, men sier også at de fleste nok vet om at vedkommende er inne i en rehabiliseringsfase. Det vises også her at det ikke er kultur og åpenhet i skolemiljøet for å ta opp problematikk som har å gjøre med sykdom, tilrettelegging og utfordringer som berører miljøet. Læreren antar at ingen andre ved skolen har inngått IA-avtale om tilrettelegging, noe som ikke er i overensstemmelse med den faktiske situasjon.

Læreren sier også relativt tydelig at miljøet lettere vil akseptere arbeidshemninger som er synlige:

Jeg er i den situasjonen at jeg ser frisk ut. Det hadde sikkert vært lettere for meg hvis jeg hadde hatt en krykke eller to. Da hadde det vært synlig at ting ikke fungerer.

Utsagnet kan stå som vitnesbyrd på at skole C står overfor utfordringer og uløste oppgaver i forhold til et reelt inkluderende arbeidsliv. For å beskytte arbeidstakere med individuelle IA-avtaler mot nærgående spørsmål eller utsagn om helse og arbeidskapasitet, behandles de med diskresjon. En begrenser tilbakemeldingene til ”stakkar deg som ikke er frisk” kommentarer. Diskresjonen kan være tegn på arbeidslivsideologien som knytter den ansattes verdighet og ære til arbeidsevnen.

Arbeidsplassens strukturelle forhold bidrar til denne verdighetsforståelsen. Som jeg har påpekt i kapittel 3 om IA i Buskerud fylkeskommune, har skolen lokale lønssystemer som belønner den faktiske yteevne og arbeidskapasitet. Det at noen bruker sin såkalte restarbeidsevne og yter så godt en kan, slik lærer 5 gjør, verdsettes mindre. Ut fra dette

perspektivet kan en forstå lærer 5 sin verdighetskamp med å gjøre sykdommen minst mulig merkbar både for seg selv og andre.

### 6.4.2 Lærer 6: Ledertilfredshet og legestrev

En akutt sykdom ble oppgitt som årsak til et lengre sykefravær. Etter noen uker ble sykemeldingen endret fra hel til gradert sykemelding. Personallederen initierte oppfølging og samtale om tilpasset arbeid. Sentralt i samarbeidet stod trygdeetatens pålegg om en skriftlig oppfølgingsplan. Lærerens sykdom kan betegnes som en livsstilssykdom. En kan derfor ikke fastslå om den har sammenheng med arbeidsbelastninger. Læreren sier dette om sin arbeidssituasjon:

Det som stresser meg, er når jeg føler at jeg ikke får ting unna (...) Så må jeg løpe fra noe jeg ikke har fullført, og kommer inn i en time som du kanskje ikke har fått gjort akkurat det du skulle. Så føler du at du løper hele etter hele tida, så skal du rekke det og det og det. Og da kjenner jeg at, oj, nå ble jeg sliten. Ja, det er klart, at du blir sliten altså. Ja, det gjør jeg.

Dette er en beskrivelse av sykdomsframkallende elementer i lærerens arbeidssituasjon som politikere og sentrale IA-aktører hittil har viet liten interesse, til sammenligning med den interessen som knyttes til det å reparere oppstått sykdom og sykefravær.

Læreren forteller om godt samarbeid med personallederen i oppfølgingsprosessen, og om stor grad av medbestemmelse. *De var veldig, veldig behjelpelige med at ting skulle funke for meg*, sier læreren. Vedkommende bruker flertallsform, men avkrefter at flere enn den nærmeste personalansvarlige har vært innblandet i oppfølgingssamarbeidet. *Så lenge vi var enige om det, kan jeg ikke skjønne hva vi skulle med flere*, sier læreren, og fortsetter: *Jeg følte meg veldig ivaretatt der og da, og fikk veldig respekt for at dette må vi løse (...)* *Jeg kjenner lederen min så godt.* Det gis her inntrykk av et veletablert kollegialt samarbeid. Dette kan anses å være i overensstemmelse med forventninger i IA-avtalen om at respektfullt, tillitsfullt og likeverdig oppfølging på arbeidsplassen best lar seg gjennomføre der partene forut for IA-samarbeidet har etablert gode relasjoner.

Forholdet til legen er ikke et sentralt tema i denne undersøkelsen, og ikke et tema som jeg bringer inn i intervjuet, men læreren trekker forholdet til legen fram som negativ opplevelse. Læreren forteller:

Legen hadde total mangel på kommunikasjonsevne, og jeg som jobber i skolen ser jo det veldig godt. Det var kanskje på det stedet jeg følte at jeg slet mest, og det skulle man kanskje ikke føle (...) Når jeg sa til legen at jeg kanskje fungerer bedre med noe nedsatt jobb, å nei, nå kan du ikke være sykemeldt lenger, for det er så mye regler fra Trygdekontoret og alt mulig sånt.



I samarbeidet mellom leder og ansatt blir legens krav om hundre prosent friskmelding overprøvd. Med kjennskap til forholdene på arbeidsplassen og forståelse for lærer 6 sine behov for en noe forlenget rehabiliseringsperiode, blir læreren gjennom kreativ omorganisering tilbudt arbeidsoppgaver som vedkommende er veldig tilfreds med.

Lærerens personalleder sier dette:

Læreren fikk andre arbeidsoppgaver. Legen hadde sagt at vedkommende kunne gå i hundre prosent stilling. For så vidt var læreren frisk, men merka at det ble veldig slitsom å stå i klasserommet, at det var masete, at det ble mye stress, og at læreren så for seg at det ikke ville være veldig bra for helsa å ha mer av den type jobb. Det ble en veldig uproblematisk avtale for skolen.

Dette kan ses som eksempel på oppfølgingssamarbeid der arbeidstaker og arbeidsgiver gjennom fellesforståelse og felles eierskap til prosessen kommer fram til passende arbeidsoppgaver for læreren. Partene kjente forholdene og mulighetene på arbeidsplassen og forankret funksjonsvurderingen til denne arenaen, slik funksjonsvurderingsutvalget går inn for (Funksjonsvurdering. Rikstrygdeverket. 2003). Leder og ansatt framstår med felles mål om å tilrettelegge i den hensikt å gi helsegevinst. Det ser ut til å være samsvar mellom leder 6 sin forståelse og ønsker for seg selv som IA-leder og slik lærer 6 opplever IA-samarbeidet med sin leder. Når arbeidet blir forsøkt gjort til et helsefremmende virkemiddel, slik som i dette tilfellet, kan det være relevant å betrakte jobben som medisin, slik det er blitt hevdet (Trygdeetaten v/ Solberg 17-8-2004).

Organisering og omfordeling av arbeidsoppgaver for å tilpasse arbeidet til lærerens funksjonsevne synes ikke å gi læreren verken dårlig samvittighet, skyldfølelse eller tanker om ekstrabelastninger for kolleger, for som læreren sier:

Jeg tror de skjønnte såpass alvor at når du hadde hatt en slik sykdom, så er det ikke noe du velger. (...) Det har ikke ramma noen, for læreren som overtok min klasse, fikk jo det som jobben sin (...) De som fikk en ekstra belastning de ukene jeg var borte, lagde en avtale med mellomlederen om at de jobbet en del overtid som de skulle avspasere etterpå.

Lærer 6 formidler et sykdomsbilde med en konkret og ikke-tabubelagt diagnose, som er kjent for kollegene. Dette er betingelser som ser ut til å minimalisere stigmatiseringsrisiko og stempling som mindreverdig arbeidstaker. Lærerens identitet som uegennyttig og fullverdig arbeidstaker kan antas å bli beskyttet av denne fullt ut legitime og ikke tabubelagte diagnosen. Hvis diagnosen ikke hadde vært klarlagt, men at det for eksempel hadde vært antakelser om en psykosomatisk lidelse, kan en forestille seg at det hadde oppstått et behov for identitetsarbeid for å forsvare seg selv og sin selvrespekt i møte med sine omgivelser. Arbeidslivet ser ikke ut til å fungere i tråd med Sandmans ønsker om at diagnosen ikke bør være viktig for arbeidslivet (Sandman 7-6-2001).

Lærer 6 sin oppfølgingsprosses kan på mange måter ses på som en inkluderende prosess til tross for at IA-avtalen ikke ser ut til å ha vært et tema på arbeidsplassen.

Læreren sier:

Jeg visste ikke noe om dette IA-samarbeidet i det hele tatt, jeg (...) Det tror jeg kanskje har vært i de tilfellene noen har trengt det, så har det blitt kommunikasjon i forhold til den det gjelder. Vi har sikkert fått noe skriv eller noe sånt, men jeg kan ikke huske.

Lærer 6 kan ikke huske å ha fått informasjon om samarbeidsintensjoner i IA-avtalen. Sitatet gir uttrykk for en forståelse og oppfatning om at IA-samarbeid er for trengende, i betydningen de som trenger tilrettelegging etter sykefravær. Det ses ikke på som et aktuelt tema for andre enn den ene det gjelder. Kollegene seg imellom utveksler ikke felles erfaringer eller utfordringer i forbindelse med nye oppfølgingsrutiner. *Jeg vet ikke om noen på skolen som har det en gang. Jeg har ikke peiling (...) Jeg kan jo tenke meg at en del har det, for de har veldig nedsatte jobber og sånn*, sier lærer 6. Om årsaker til at IA-samarbeidet og oppfølgingsavtalene er et ikke-tema, sier læreren: *Jeg tror at det er mer sånn litt ubevisst at det ikke har vært så mye tema.*

Det som er ubevisst kan oppfattes som skjult og uklart, eller uavklart. Før innføringen av IA-avtalen var det klarere grenser mellom det å være syk og det å være frisk. Hvordan en skal opptre i arbeidslivet som delvis frisk eller delvis syk er foreløpig relativt ukjent både for den det gjelder og for miljøet som den delvis friske eller delvis syke opptrer i. En dialog om normene for virksomhetenes måter å være IA-bedrifter på er ikke blitt løftet fram slik det foreskrives i intensjonene i IA-avtalen.

Mye tyder på at oppfølgingsfasen oppleves som en vanskelig fase for arbeidstakere, og at både det å være i denne prosessen, og det å ha erfart den, kan skape nye sosiale behov. Lærer 6 uttrykker seg på en måte som minner om utsagn fra lærer 4:

Det kunne kanskje vært litt mer oppfølging etterpå, når du går tilbake i full jobb, så kunne du kanskje fått litt mer oppfølging, hvordan går det liksom. Da følte jeg kanskje at du skulle være på banen igjen med alt på en gang (...) Det kunne nok hende at jeg kanskje noen ganger kunne ønske at lederen hadde spurt litt om hvordan det gikk.

En uttalt hensikt med IA-prosjektet er ”å minke gapet mellom individuelle forutsetninger og kravene til arbeidet og i omgivelsene” (Funksjonsvurdering, Rikstrygdeverket, 2003:13). Dette buffersystemet er ikke ment å tre i funksjon kun når det foreligger en sykemelding, og det er heller ikke ment å opphøre når sykemeldingsperioden er over. Lærer 6 sitt utsagn kan tolkes som en etterlysning etter en oppfølging med større kontinuitet og sterkere beskyttelse, noe tilsvarende som lærer 4 også etterlyste.

## 6.5 Oppsummering

Lærerinformantene opplever og erfarer samarbeidet med sine ledere om arbeidsmuligheter etter sykefravær forskjellig. Kvaliteten og styrken på relasjonene til lederne ser ut til å påvirke IA-samarbeidets eventuelle inkluderende virkning. Lærerne uttrykker seg mer positivt om det oppfølgingssamarbeidet der det er etablert et åpent og tillitsfullt dialogklima forut for oppfølgingsbehovet, slik det er gjort ved skole B og C. Lærerne ved skole A gir alle uttrykk for mer utrygghet i situasjonen, noe som kan ha å gjøre med løsere og mer avstandspregede relasjoner til ledelsen. De møter et større oppfølgingsapparat som er lederstyrt og som i mindre grad søker fellesforståelse og likeverdighet i samarbeidet. Lærere med redusert arbeidskapasitet kan oppleve seg selv som et problem og ikke som en ressurs i og med ledelsen lar lærerne forstå at hensynet til skolen som bedrift veier tungt.

Selve oppfølgingssituasjonen og det å ha en individuell IA-avtale kan gi læreren behov for identitetsarbeid, som går ut på å beskytte verdigheten mot arbeidslivets ideologi om at en fullverdig arbeidstaker er den som yter for fullt. Dette gjelder i hovedsak lærere som ikke har en diagnose knyttet til en ”ikke-diffus” sykdom.

## **Kapitel 7    REFLEKSJONER OM IA-IDEALER I LYS AV UNDERSØKELSEN**

### **- fra hjelp til den enkelte til en inkluderende arbeidsplass**

#### **7.1    *Innledning***

I dette kapitlet vil jeg trekke linjer mellom IA-avtalen og situasjonen i tre videregående skoler i Buskerud fylkeskommune, slik jeg har analysert den. Jeg vil diskutere noe av det som er kommet fram i undersøkelsen i lys av IA-avtalen og intensjonene i denne. Hensikten er også å sette erfaringsbasert kunnskap om ”det inkluderende arbeidsliv” inn i en videre samfunnsmessig kontekst, og bruke noe av det som kommer fram i undersøkelsen til å formidle perspektiver som har å gjøre med skolen spesielt og arbeidslivet generelt. Kapitlet vil inneholde også synspunkter som mer indirekte kan koples til undersøkelsen, og som vil framstå som en kritisk vurdering av IA-avtalen som virkemiddel for et mer humanistisk og inkluderende arbeidsliv reelt sett.

#### **7.2    *Erfaringer og perspektiver på IA-avtalen som inkluderende tiltak***

Samarbeidsprosjektet om å gjøre arbeidslivet mer inkluderende er satt i verk fordi en har erkjent at sider ved arbeidslivet virker ekskluderende. Prosjektet kan derfor forstås som kompensasjon og buffer mot problemskapende og ekskluderende prosesser. Et uttalt ønske er å utvikle et arbeidsliv som både tar vare på folks helse og som virker helsefremmende (AML § 1-1). Både lovverket og IA-avtalen har helsefremmende insitamenter, og bygger opp under en problemforståelse om at hvis folket får bedre helse, vil flere kunne arbeide og samfunnsøkonomien bli styrket.

Om arbeidstakere opplever at arbeidslivet er inkluderende eller ekskluderende har, i stor grad å gjøre med generelle egenskaper ved arbeidsmiljøet som en møter til daglig. Det at en arbeidstaker følges opp på en god måte etter å ha vært ute av arbeidslivet i en periode på grunn av sykdom, er av betydning for restitusjon og for motivasjon for å gjenoppta arbeidsoppgaver. I min undersøkelse kommer det fram indikasjoner på at

oppfølgingsarbeidet i viktige henseender kan være vellykket, og at det kan ha tilsiktede virkninger i situasjoner der både arbeidstakeren og dennes leder er tilfreds med oppfølgingsprosessen. Både ledere og ansatte i undersøkelsen ser fordeler med at IA-avtalen tilbyr gradvis gjeninntreden i arbeidslivet og gjennom en tilpasset restitusjonsprosess uten altfor brå overgang fra en rolig hjemmetilværelse til en hektisk skolehverdag.

Undersøkelsen viser at oppfølgingsarbeidet forløper som en konfidensiell prosess som kun involverer den enkelte ansatt og deres personalleder. Oppfølgingsarbeidet er hovedsakelig partikulært begrunnet, og i den grad tiltakene har inkluderende virkning overfor den aktuelle arbeidstaker, har dette begrenset positiv overføringsverdi til bedriftens generelle arbeidsmiljø. For det kollektive arbeidsmiljøet eller for andre ansatte kan det ha motsatt virkning. Omorganisering av arbeidsoppgaver kan bety at noen får økt arbeidsbelastning og en forverret arbeidssituasjon. Både leder- og lærerinformanter i denne undersøkelsen har betenkeligheter og bekymringer for negative følger av individuelle IA-avtaler. De fleste lederne opplever at individuell tilrettelegging setter dem i en posisjon der de må gjøre avveininger mellom individuelle og kollektive behov.

I dette perspektivet kan gjenintegrering av arbeidstakere som har vært helt eller delvis borte fra arbeidsplassen, ses på som et arbeidsmiljømessig null-sum-spill. Når noen blir fulgt opp og får redusert sine arbeidsoppgaver, kan dette medføre at andre enten må gjøre mer, eller får en mer ugunstig arbeidssituasjon. Spørsmålet er om slike oppfølgingsprosesser gjør arbeidslivet mer inkluderende generelt sett? Ut fra det som kommer fram i undersøkelsen, og ut fra hva jeg ellers har erfart, ser det ut til at slik oppfølgingsarbeidet fungerer, kan det kun ses på et bidrag til et inkluderende arbeidsliv i en mer snever forstand. Generelt sett er det grunn til å spørre om arbeidsmiljøet er blitt mer psykososialt romslig og ivaretagende.

Lærerinformantene uttrykker indirekte sine betenkeligheter og bekymringer knyttet til sider ved miljøet som ikke kan tolkes som åpent, raust og inkluderende, og som har å gjøre med sammenhengen mellom yrkesaktivitet og selvrespekt. Det kan synes viktig å bygge, beskytte og opptretholde en identitet som en person som mestrer og er pliktoppfyllende. Det har å gjøre med arbeidslivets ideologiske holdninger til hva som gir ære og hva som påfører skam. Såkalt reell sykdom, det vil si ikke tabubelagt helsereduksjon, er relativt enklere å forholde seg til både for den det gjelder og for kolleger. Skolenes ansatte ser ut til å ha et identitetsforsvar der de forholder seg til og

respekterer dette tabubelagte. Meniskskader kan en for eksempel snakke høyt om, men ikke utbrenthet og bakenforliggende mestringsproblemer. Det blir utvist distansert empati, i den grad kollegene får informasjon om kollegers sykdom. Jeg har opplevd utslag av ærens betydning ved egen arbeidsplass. Istedenfor å ta diskre og individuell kontakt sendte en mellomleder e-post til kolleger som tilhørte samme fagseksjonen som en sykemeldt lærer. Det ble sendt en forespørsel i forbindelse med omfordeling av arbeidsoppgaver. Diagnose ble ikke nevnt, noe som frambrakte spekulasjoner om utbrenthet. Kollegers bestyrkelse over at mellomlederen sendte denne e-posten, viser at utbrenthet er tabu og kan føre til ærestap. Det kan synes vanskelig å velge en annen strategi enn å holde på konfidensialiteten. En utfordring for IA-virksomheter er hvordan en i situasjoner som dette kan finne gode overganger fra individuell problemforståelse og problemløsning til raushet, åpenhet og mer kollektiv problemforståelse.

Resonnementene i de foregående avsnitt viser at det er relativt tette skott mellom den delen av IA-prosjektet som har å gjøre med individuell oppfølging og tilrettelegging, og den delen som har å gjøre med inkluderende intensjoner som angår alle på arbeidsplassen. Ved å opprettholde dette skillet ser en bort fra intensjoner i IA-avtalen om å finne ”møteplasser mellom menneskers problemer og fellesskapets hjelpetilbud” innenfor virksomheten. Dette ”fellesskapets hjelpetilbud” vil ikke være mulig å etablere med mindre ”det inkluderende arbeidsliv” blir satt på dagsorden (Hagen 2006:23).

Ved å rette blikket mot andre sider ved det individuelle og partikulære oppfølgingsarbeidet, ser en at virksomhetens kollektive arbeidsmiljø på sikt kan bli påvirket av det interne oppfølgingsarbeidet mellom leder og ansatt. IA-avtalens oppfølgingsrutiner kan organiseres som et regulerings- og kontrollsystem. Det er sannsynlig at oppfølgingssystemet slik det framstår ved skole A, på sikt vil påvirke skolemiljøet. Skolen har utviklet en formalisert personalpolitikk med fokus på effektiv saksbehandling. Hensikten er å eliminere problemer som ansatte har eller forårsaker, og som ikke er i samsvar med det ledelsen oppfatter som problematiske variasjoner i organisasjonen. IA-avtalens oppfølgingssystem brukes som middel i en opprydningsaksjon, en prosess som ledelsen anser som nødvendig før skolen kan framstå som en moderne og inkluderende arbeidslivsbedrift.

Til grunn for IA-avtalen lå sentrale og korporative IA-aktørers kongstanke om å utvikle et reelt inkluderende arbeidsliv. Det er imidlertid ikke gitt at lokale ledere har det samme synet på eller forståelsen av hva som er et velfungerende arbeidsliv eller en

velorganisert virksomheten. Ledere kan ha andre oppfatninger og ideal enn å finne arbeidsmuligheter for arbeidstakere med behov for tilpassede oppgaver. En inngått avtale mellom sentrale parter i arbeidslivet som er ment å beskytte arbeidstakere mot arbeidslivets økende krav og utsortering av underyttere, kan derfor ha uintenderte og motsatte konsekvenser når den anvendes av ledere uten den samme problemforståelsen.

Den sterke vektleggingen av å redusere sykefraværet kan gi uintenderte konsekvenser. Det individuelle oppfølgingssystemet kan ha gitt ledere et målstyringsverktøy. Målinger av sykefravær og kravet om å sørge for raskest mulig gjenopptakelse av arbeidsoppgaver etter sykefravær kan forstås som ledd i en effektiviseringsstrategi. Fokuset på oppfølgingstiltak og sykefravær som et av IA-avtalens delmål, skjer på bekostning av hovedmålet om å gjøre arbeidsmiljøet mer reelt inkluderende. Myndighetene og partene i arbeidslivet forestilte seg at en med et oppfølgingssystem og fornuftig forvaltning av IA-avtalen kunne få til noe som gav vinn-vinn resultater i form av både penger og velferd. En så mulighetene både for lettelsers og gevinster på individnivået og forbedringer som kunne spare bedrifter og samfunn for utgifter. Nøkkelen til vinn-vinn situasjonen skulle være mobilisering av aktørers såkalte rest-arbeidsevne.

Collins hevder at organisasjoner som er opptatt av å administrere ved hjelp av prosedyrer og regler, har liten evne til å håndtere unike og spesielle situasjoner. Denne måten å lede på resulterer gjerne i opptatthet av aspekter som lettest lar seg måle. Fokuset blir flyttet fra det som bør være organisasjonens store mål, og til det å etterkomme behov målt ut fra mer snevre perspektiver (Collins 1988:456). Hvis en bruker Collins teori til å tolke skole A sitt oppfølgingsarbeid, der kunnskap om og bruk av regler ses på som viktig for den pågående opprydningsprosessen, betyr det at fokuset er rettet mot selve saksbehandlingsprosessen som delmål, og ikke mot innsats for et bedre og mer inkluderende arbeidsmiljø. En formalistisk måte å forstå og anvende IA-avtalen på medfører dermed målinnsnevring, kanskje også målforskyvning.

Collins teori kan også ses i lys av IA-avtalen generelt, der hovedmålet om å utvikle et mer inkluderende arbeidsliv blir underbetont i forhold til det regelstyrte delmålet om å redusere sykefraværet. IA-begrepet synes å gi en umiddelbar assosiasjon til sykefravær og oppfølgingsarbeid. Det gjelder mange av informantene i denne undersøkelsen. I tillegg kommer at sentrale IA-aktører ser ut til å ha stor tiltro til at hvis denne oppfølgingen gjøres riktig, vil den virke som medisin, gi bedre helse og mer jobbnærvær. Dette ser ut til å

svekke mobilisering og engasjement overfor annen inkluderende innsats. Flere samfunnsaktører har pekt på sprik mellom liv og lære.

Det kan være grunn til å spørre hvilken betydning IA-prosjektet har hatt hvis en ser bort fra sykefraværsreglene og oppfølgingsplikten. Når en ser tilbake på kampen om nye retningslinjer og virkemidler i IA-avtalen høsten 2006, konflikten mellom regjeringen på den ene siden og LO og NHO på den andre, dreide den seg utelukkende om å få ned sykefraværet. Det kan tyde på at de sentrale IA-aktørene har snevret inn fortolkningen av IA-avtalen i forhold til utgangspunktet, slik det framstod i Sandman-utvalgets innstilling og i dokumentene knyttet den opprinnelige IA-avtalen. Presentasjoner av utviklingen av sykefraværet er tegn på denne utviklingen.

En kan spørre om disse presentasjonene er egnet som indikator på om arbeidslivet blir mer inkluderende. Hvis myndighetene og partene i arbeidslivet mener at nedgang i sykefraværet er et egnet mål på dette, kan det enten ses på som feilslutning, eller det kan ses på som en avsløring av at IA-avtalen, med dets retorikk om ”arbeid som medisin”, kun er et forsøk på å skjønne arbeidslivet for å få arbeidstakere til å yte mer. Troverdigheten til intensjonen om å utvikle et arbeidsliv med plass for ulike mennesker med ulik kapasitet kan vanskelig opprettholdes så lenge en har sykefraværet som ”kjepphest”.

Om en forstår IA-avtalen som et humanistisk prosjekt satt i verk for å forebygge sykdom og utbrenthet forårsaket av arbeidslivet, er det arbeidsmiljøet som må løftes fram og gjøres til satsingsområde. Utbrenthet har nær sammenheng med negative sider ved arbeidsmiljøet. Det har å gjøre med stress, press og krav til ytelse for å tilfredsstille egne og andres samfunnsskapt mål. Relatert til læreryrket sier nestlederen i Utdanningsforbundet: ”Mangel på tid i forhold til jobben som skal gjøres, er den viktigste årsaken til dårlig arbeidsmiljø” (Aalin 2006:6). Hvis det er et ønske om å forebygge sykdom der årsaker er å finne i jobbstress, vil det være fruktbart å slakke på kravene eller utvise mer kreativitet med hensyn til å finne muligheter for lettelser underveis, som forebyggende eller helsefremmende tiltak. Leder 4 ved skole B har en slik strategi ved å sonde seg fram til løsninger, som for eksempel omfordele arbeidsoppgaver for å kunne tilby fridager. Lederen ser det som helt nødvendig å av og til omfordele arbeidsoppgaver, selv med erkjennelsen av at andre i miljøet belastes ekstra. Noe lignende blir fremmet i en rapport fra et pågående prosjekt om forebygging av utbrenthet, og det å få utbrente tilbake i jobb. Det blir framstilt forslag om ”time-out” som forebyggende tiltak (Stabell 2007).



Er det mulig å redusere risiko for miljøbelastninger i tilfeller der individuelle og kollektive behov ikke synes å harmonere? Informanter gir uttrykk for usikkerhet og ubehag overfor tanken om kanskje å måtte belaste andre i miljøet når de får behov for avlastning. Som tidligere nevnt, etterlyser Hagen ”fellesskapets hjelpetilbud”. Antagelig ligger det i dette ”hjelpetilbudet” en ressurs som kan gi en arbeidsmiljømessig gevinst for det totale arbeidsmiljø med hjelp til selvhjelp gjennom større åpenhet, raushet og solidaritet (Hagen 2006). ”Å kamuflere sykdom er slitsomt,” har Reiulf Steen sagt (Steen 7-12-2004). I et reelt inkluderende arbeidsliv vil en ikke ha tilsvarende behov for kamuflasje for å opprettholde verdighet og ære. Det vil i større grad være aksept, toleranse og respekt for vekslende innsats ut fra ulike forutsetninger. Steen sa videre: ”Aksept forutsetter åpenhet og naturlighet” (Steen 7-12-2004). Hans budskapet er at det er mindre slitsomt å arbeide i et raust arbeidsmiljø med åpenhet og naturlighet.

Implisitt i denne problematikken ligger dilemmaet mellom hensynet til personvernet og behovet for å gjøre noe med en arbeidslivskultur. Det er ønske om diskresjon og beskyttelse av personlig integritet på den ene side, og ønske om å utvikle toleranse og solidaritet på den andre side. Ideen om ”det inkluderende arbeidsliv” er en kollektiv bærende ide som krever en bred problemforståelse hos alle i bedriften, et skifte fra diskresjonsstrategi til involveringsstrategi. Ved å fokusere på arbeidsplassens sosiale liv, vil en på en mer helhetlig måte kunne oppdage hvordan systemet bidrar til å opprettholde det som i dette perspektivet kan ses på som en ikke-inkluderende kultur. En slik kulturendring framstår som en krevende og radikal prosess. Spørsmålet er om en slik innsats vil oppleves som viktig nok for arbeidsgiverne til at de vil initiere og stimulere slik prosesser. Ledere er viktige kulturbærere, og endringsprosesser som dette må forankres i ledelsen for å være liv laga. Trolig vil det være lettere å følge den tradisjonelle linjen der en retter oppmerksomheten mot det svekkede individet og ikke mot strukturer som skaper og opprettholder problemer. I veien for endringsprosesser står også økonomipresset som både offentlige og private bedrifter utsettes for, og som tilsynelatende gjør seg gjeldende med økende styrke.

IA-avtalen gjør det mulig å ”ordne seg” med sin leder om lettere arbeidssituasjon gjennom forhandlinger om passende arbeidsoppgaver. Når diskresjonsstrategien blir fulgt, innebærer det at avtaler blir gjort uten at andre som avtalene kan ha følger for, verken får kjennskap til avtalene, eller får rede på hvordan avtalene påvirker deres arbeidsforhold. Kanskje er det en svakhet ved en arbeidsorganisasjon som inngår IA-avtaler om

tilrettelegging av arbeidsforhold, og holder disse skjult for andre parter som berøres av avtalen? Flere av lærerinformantene gir mer eller mindre eksplisitt uttrykk for at de håper at kolleger som blir rammet av mer-belastninger på grunn av deres oppfølgingsavtale betrakter systemet og ledelsen som ansvarlig for endringene, og at de selv ikke blir sett på som årsak til disse.

Generelt har gjeldende samfunnsverdier bidratt til en prosess der videregående skoler er blitt gjort til en form for forretningsforetak etter mønster fra næringslivet. Skolene er blitt satt inn i en ny kontekst, som aktører på markedet og med et konkurranseforhold til hverandre. Prosessen er satt i gang som en villet prosess inspirert av det som omtales som "new public management". Dette har skapt en ny virkelighet som skolenes aktører har måttet forholde seg til. Lederinformantene viser at de tilpasser seg denne nye virkeligheten med ulik rasjonalitet ut fra sine ulike verdier. I undersøkelsen kommer det fram at lederne i større eller mindre grad har tilegnet seg en økonomisk mentalitet. Leder 1, personalsjefen, ser ut til å ha et internalisert hovedfokus på skolen som teknisk-økonomisk system, noe som også setter sitt preg på skolens oppfølgingspraksis. Lederne ved skole B og C viser også lojalitet til dette systemet i måten de forholder seg til skolens budsjett. Økonomiansvaret ser ut til å bringe dem inn i rollekonflikter der de opplever dilemma mellom menneskelige og økonomiske behov.

Skolenes markedssituasjon anskueliggjøres gjennom stadige evalueringer og sammenligninger ved bruk av prestasjonsindikatorer. Elevene er blitt kunder, de "shopper utdanning og tar med seg 50.000 – 100.000 kroner hver" (Frost 2006:5). For å få nye kunder arrangerer de videregående skolene såkalt "åpen dag" i kampen om søkerne. Skoleplasser forsøkes "solgt" (Aftenposten 18-1-2007). Skolen blir kunnskapsprodusent, og markedslogikken skaper et intensivt ytelsespress på alle som arbeider i skolen. I dette perspektivet blir skoleturer, teaterforestillinger, aktivitetsdager og ekskursjoner tapt undervisningstid, og bør dermed ikke forekomme i en virksomhet med effektiv kunnskapsproduksjon. Når elevene deltar i slike aktiviteter, mister de effektiv undervisningstid, blir det sagt (Aftenposten 24-1-2007). Med dette endres skolen fra å være et dannelses- og utdannelsessystem til et system som skal produsere og levere "varen" kunnskap. Med skolenes økende markedsorientering er det sannsynlig at verdirasjonelle trivselsaktiviteter vil møte mer motstand i tiden som kommer.

Skolen sett i denne konteksten legger føringer for styring etter HRM-prinsippet, der det dreier seg også om å bruke menneskelige ressurser strategisk for å oppnå bedriftens

mål (Bråten og Langeland 2003:27-28). Kollektive relasjoner vil i økende grad blir erstattet av individuelle relasjoner med vekt på direkte former for kommunikasjon og deltakelse, og med økende vekt på individualisering og konkurranse. IA-avtalens oppfølgingssystem har gitt ledere et hensiktsmessig HRM-verktøy for å kunne organisere den menneskelige ressurs i effektivitetens ærend. Undersøkelsen viser eksempler på at lederen fører en form for IA-dialog som disiplinerer og prøver å overbevise den ansatte om at lederen vet best. Dette kommer til uttrykk gjennom lærer 3 ved skole A, som føler seg presset til å undertegne avtaler som vedkommende ikke er enig i. I og med at det å ha en individuell IA-avtale ser ut til å være et ikke-tema ved skolene, er arbeidstakeren uten støtte og beskyttelse fra det kollektive nettverk i kontekster som dette. Individuer representerer seg selv og sine interesser.

Om en anvender HRM-ledelse i en effektiviseringsstrategi kan det være hensiktsmessig at de som ikke fullt ut lar seg rehabilitere i løpet av oppfølgingsprosessen blir forsøkt brakt over på andre ordninger. I dette perspektivet kan oppfølgingsstrategien ved skole A ses på som rasjonell og i overensstemmelse med en forståelse av skolen som markedsaktør. En kan se på skole A sitt personalprogram, med fokus på bedre ytelse og mer effektivitet, som rasjonell atferd i en ny og moderne virkelighet.

Konkurransen på skolemarkedet og intensjonene i IA-avtalen om et mer humant arbeidsliv og ytelse etter evne, har motstridende elementer. De humanistiske insitamentene i IA-avtalen vil sannsynligvis komme til kort stilt overfor styrken i markedskreftene. Alle lederne i denne undersøkelsen opplever at ressursmangel legger begrensninger på oppfølgings- og tilretteleggingsaktiviteter. *Vi må passe på hver krone*, sier leder 6 ved skole C, som ellers framstår med humanistisk velvillighet overfor behovet om avlastning for både slitne og eldre lærere. Oppfølgingsarbeid tar tid, og i et travelt arbeidsliv er dette også et spørsmål om ressursenes tilgjengelighet. Hvis det er knyttet mange krav om søknader, dokumentasjon og utfylling av skjema, og det fins alternative handlingsmuligheter, vil slikt arbeide sannsynligvis ikke bli prioritert. Lederen ved skole B og lederne ved skole C gir tydelig uttrykk for at oppfølging av langvarig sykefravær med krav om formelle avtaler oppleves som tidkrevende.

Ut fra de nåværende virkemidlene i IA-avtalen ser bedriftene seg neppe tjent med å ha ansatte som er ”underyttere” over tid. Alle arbeidstakere lar seg ikke fullt ut restitueres etter sykefravær og etter en periode med redusert arbeidsbelastning. Hvis det viser seg at en har å gjøre med arbeidstakere med varig redusert arbeidsevne, kan det oppstå både

organisatoriske, arbeidsmiljømessige og økonomiske problemer for bedriften. Skolens egenart gjør at den ikke er et sted for forefallende arbeid, og at det derfor ikke er lett å omorganisere og omfordele arbeidsoppgaver, noe som sannsynligvis gjelder de fleste arbeidsplasser i et spesialisert og differensiert samfunn.

*Hva skal jeg sette dem til?* spør leder 6 ved skole C seg når omfordeling av arbeidsoppgaver bringes inn i samtalen. Dette viser at alternative arbeidsoppgaver ikke er lett å oppdrive. Begrepet ”tilpassede arbeidsoppgaver” må bety at en kan tilby oppgaver som tilfredsstiller bedriften behov og som er tilpasset den ansattes helse. En lærer må kunne undervise for å være en lærer. Det er tvilsomt om en lærer finner det meningsfylt å fungere som for eksempel renholder. Uten ekstra tilskudd fra staten vil skolen som bedrift neppe se seg tjent med å yte lærerhonorarer til alle slags alternative oppgaver. Omfordeling av arbeidsoppgaver bør heller ikke gå ut over andre læreres arbeidssituasjon eller elevenes læring. Det å bli beskjeftiget kan ikke forstås som synonymt med å bli inkludert. Problematikken rundt tilpasset arbeid er ikke løst. Det kan derfor se ut som at arbeidstakere skyves over på andre ordninger med hel eller delvis uføretrygd når de blir ansett for å ha varig svekket arbeidskapasitet, på samme måte som før IA-avtalen ble innført.

Arbeidslivet sett under ett, har det hittil i IA-avtalens virketid ikke vært nedgang i antall uføretrygdete. Sammenholdt med det som kommer fram i undersøkelsen, ser jeg det som tegn på at bedrifter i like liten grad som før beholder ansatte med redusert kapasitet ut over den perioden som dekkes av offentlige midler. Mye tyder derfor på at like mange går over på trygdeordninger, men at det tar lengre tid å få innvilget uføretrygd i og med kravene om oppfølging og tilrettelegging. Skole A ser ut til å sette forgang i denne prosessen med å få ansatte over på andre ordninger gjennom saksbehandling med dokumentasjon av at skolen har utført sine oppfølgingsplikter.

Skjev kunnskapsfordeling hos leder og ansatt om muligheter, rettigheter og plikter i IA-avtalen kan medvirke til modellmaktutøvelse overfor den svakeste part, og dialogen om arbeidsmuligheter kan lettere ha disiplinerende effekt overfor ansatte. Fylkeskommunens skoleledere har fått mer opplæring om IA-avtalen enn de ansatte ved skolene har fått. Lederne fortolker den nye kunnskapen, knytter den til etablerte tankemønstre, forståelse og sympatier, og kan overføre den videre til den ansatte i sitt bilde. Overfor ansatt under oppfølging uten særlige kunnskaper om IA-avtalen kan denne overføringen virke som (be)læring og overføring av lederens oppfatning. Lærerinformant 2 ved skole A er eksempel på ansatt som møter til oppfølgingsmøter med relativt begrensede kunnskaper

om IA-prosessen, og som tillitsfullt og uten motforestillinger deltar passivt i oppfølgingen av seg selv. Hvis ansatte mangler komplementære kunnskaper om IA-avtalens intensjoner, rettigheter og muligheter, vil det kunne begrense mulighetene både i det individuelle og det kollektive IA-samarbeidet.

### 7.3 Avslutning

I tider som disse, med ”markedets makt over sinnene” (Tranøy 2006), ser det ikke ut til at verdirasjonelle og langsiktige inkluderingstiltak tilfredsstiller forventninger i IA-prosjektet. De statlige IA-midlene ser ikke ut til å gi skolene, eller bedrifter generelt, tilstrekkelige intensiver til å kunne realisere intensjonene i IA-prosjektet. Lokale IA-aktører er bedt om å bidra til å samarbeide om å redusere sosialbudsjettet, men støtten de får fra sentralt hold virker ikke tilstrekkelig for å kunne gjøre en helhjertet innsats for et mer inkluderende arbeidsliv. Når de sentrale IA-aktørene gir uttrykk for en forestilling om at det skal være lønnsomt for virksomhetene å satse på inkluderende tiltak, ser det ikke ut til at de deler oppfatning med IA-aktører på virksomhetsnivå.

I et inkluderende arbeidslivsperspektiv er det behov for å forstå begrepet ”lønne seg” i en langt videre betydning enn bedriftsintern budsjettmessig lønnsomhet. Intensjonene og idealene i IA-avtalen kan forstås som ønskede helse- og miljøkonsekvenser. Utvikling av et mer inkluderende arbeidsliv vil i denne forståelsen betrakte IA-avtalen som tiltak for bedre helse og miljø på den enkelte arbeidsplass og i arbeidslivet generelt. I denne konteksten er helse- og miljøkonsekvenser av inkluderende tiltak relevante i en vurdering av hva som er lønnsomt. Mange former for insentiver og kreative tiltak for et mer inkluderende arbeidsliv vil sannsynligvis ikke gjenspeiles i det inneværende års bedriftsregnskap.

Undersøkelsen viser at evne til å gjøre inkluderende tiltak også dreier seg om holdninger, verdier og kultur. For å oppnå et reelt inkluderende arbeidsliv vil det sannsynlig være nødvendig å utfordre vanlige tenkemåter og metoder ved å sette til side etablerte sosiale konstruksjoner. Omdanning av æreskoder og verdsetting av mennesker som yter etter evne synes pr. i dag urealistisk, eller i beste fall som en urealisert mulighet.

## Kapitel 8 UTVALGTE FORSKNINGSRAPPORTER OM "DET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV"

### - i nærområde til min forskning

#### 8.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg fokusere på annen forskning om "det inkluderende arbeidsliv", og relatere noen de mest relevante bidragene i denne forskningen til i min undersøkelse. Da jeg begynte hovedoppgaveprosessen våren 2003, året etter innføringen av "det inkluderende arbeidsliv" i Buskerud fylkeskommune, fantes lite erfaringsbasert kunnskap om dette temaet. Den gangen dreide IA-litteraturen seg i hovedsak om begrunnelse for et prosjekt for arbeidslivsendringer, samt diverse dokumenter om mål og virkemidler fra IA-avtalens parter. Det har gått fem år siden den sentrale IA-avtalen ble iverksatt, og det foreligger nå mye forskningsbasert kunnskap om temaet. Mye av det jeg finner handler om IA-aktivitet på arenaer utenfor og på nivåer over det interne leder-ansatt-samarbeidet om oppfølging og tilrettelegging av arbeidsoppgaver. Rapporter har oftest et top-down fokus der en har innhentet kunnskap om IA-aktivitet på ett nivå i arbeidslivet, og ut fra det gjort antakelser og trukket slutninger om aktører og arenaer på et lavere nivå. Min undersøkelse har derimot et bottom-up perspektiv, der jeg studerer bedriftsintern inkluderende aktivitet hos dem som "har skoen på". I denne oppgavedelen ønsker jeg å se nærmere på rapporter med tilsvarende siktemål.

Jeg innledet med søk i bibsys, men fikk ikke mange treff av interesse. Bibliotekaren anbefalte heller søk direkte i forskningsinstitusjonenes nettsider, både fordi det er mest bøker i bibsys, og fordi det kan ta noe tid før ny litteratur blir registrert der. Anbefalingene ble fulgt, og jeg registrerte at det nå fins mye materiale om "det inkluderende arbeidsliv". Jeg har tatt for meg materiale fra diverse forskningsinstitusjoner, og det kan se ut til at det pågår en god del forskning parallelt med min undersøkelse. Om jeg ikke har funnet ferdige forskningsrapporter med kvalitativ tilnærming om samhandlingsforholdet mellom leder og ansatt i oppfølgingssituasjoner, har jeg likevel funnet forskning i mitt nærområde som jeg vil presentere i dette kapitlet. Framgangsmåten er at jeg trekker fram det jeg ser på som

relevante perspektiver fra én og én rapport, og sammenligner disse med resultatene i egen undersøkelse.

Følgende rapporter blir presentert:

- Inkluderende arbeidsliv. Hva karakteriserer de gode virksomhetene?  
Sluttrapport (Lie m.fl. 2005)
- Inkluderende arbeidsliv – inkluderende arbeidsgivere?
- Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt "sosiale ansvar" (Drøpping 2004)
- Virker verktøyet? Evaluering av "IA-funksjonsvurdering" – En samtale om "arbeidsmuligheter" (Andersen m.fl. 2006)
- Ledelse for et inkluderende arbeidsliv. Avtalen for et Inkluderende arbeidsliv. Virkemidler fra nasjonalt ledernivå i oppfølging av sykemeldte (Lindøe m.fl. 2006)
- Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier (Hammer, Torhild og Øverbye (red.) (2006))

## ***8.2 Inkluderende arbeidsliv - Hva karakteriserer de gode virksomhetene? Sluttrapport (Lie m.fl. 2005)***

I denne undersøkelsen fra STAMI og Idébanken for et inkluderende arbeidsliv er hensikten å "finne karakteristiske trekk ved vellykkede IA-virksomheter". Den ble gjennomført fra høsten 2004 til høsten 2005. 61 ledere og 50 tillitsvalgte fra 86 IA-virksomheter besvarte et spørreskjema fra Rikstrygdeverket om sykefravær. I 16 av de 86 IA-virksomhetene ble det foretatt mer omfattende vurdering av IA-arbeidet ved hjelp av både spørreskjema og dybdeintervju. Forskerne hadde planer om å gjøre en utvidet undersøkelse i de 20 virksomhetene som på bakgrunn av spørreskjemaundersøkelsene framstod som de mest vellykkede i IA-sammenheng. Disse planene ble noe modifisert på grunn av problemer med tilgangen til informanter. Det endelige utvalget på 16 virksomheter blir derfor definert som "relativt tilfeldig". I min undersøkelse foretok jeg en lignende utvelgelse, og gjorde bruk av en mindre spørreundersøkelse for å kunne velge ut skoler som jeg visste hadde erfaringer med IA-samarbeid. I undersøkelsen til Lie m. fl. ble det også gjennomført intervju med ansatte ved arbeidslivssentre og ved bedriftshelsetjenesten. I det følgende refererer jeg til tolkninger og perspektiver fra undersøkelsen som jeg mener har relevans for innholdet i min undersøkelse.

Forskerne finner en tendens til at "i de virksomhetene hvor tillitsvalgte i liten grad er involvert, og det er det lite samarbeid med ledelsen, så er også IA-arbeidet i liten grad integrert i det daglige arbeidet i virksomheten" (Lie m.fl. 2005:11). For å følge opp IA-avtalen lokalt, er det behov for involvering og samarbeid på et bredt grunnlag, og ikke snevre dette inn til å bli et individuelt oppfølgingssamarbeid mellom leder og ansatt. Det å integrere IA-arbeidet i det daglige arbeidet i bedriften betyr en kontinuerlig IA-prosess med forankring i både ledelsen og det brede lag av arbeidstakere.

Det som imidlertid ser ut til å være mest vanlig, er at de fleste ansatte "involveres først og fremst ved at de får informasjon om IA – skriftlig og muntlig, hovedsaklig i oppstartfasen, og ellers hvis de blir syke og fanges opp av oppfølgingsrutiner" (Lie m.fl.2005:11). Dette er i tråd med en sentral observasjon fra min undersøkelse. Lærerinformantene i min undersøkelse fikk først et forhold til "det inkluderende arbeidsliv" da de ble trukket inn i oppfølgingssamarbeidet med sin personalleder etter et lengre sykefravær. Tidligere hadde de hatt et fjernt forhold til IA-avtalen og hva denne innebar. Undersøkelsen til Lie m.fl. viser også at opplæringstiltakene har vært bedre for ledere enn for andre bedriftsaktører (Lie m.fl.2005:15), og at det er store kunnskapsforskjeller mellom ledere og ansatte hva angår tilgjengelige IA-virkemidler, og hvordan en kan benytte seg av disse (Lie m.fl.2005:21). Det ser ikke ut til at lederne er opptatt av sine ansattes kunnskapsbehov om IA-prosjektet. Undersøkelsen viser at ansatte "føler at det er større behov for opplæring enn det lederne synes" (Lie m.fl.2005:43). Dette ser ut til å være i overensstemmelse med både holdninger og praksiser fra ledere i Buskerud fylkeskommunes videregående skoler. Det at kunnskap om IA-prosjektet er ujevnt fordelt mellom ledere og ansatte, er også i samsvar med erfaringer som jeg refererer til i min undersøkelse. Ut fra disse observasjonene er det derfor grunn til å anta at kunnskapsforskjeller mellom ledere og ansatte både i oppfølgingssamarbeid og i annet IA-samarbeid, kan virke hemmende på prosessen med å utvikle et mer inkluderende arbeidsliv.

Rapporten fra Lie m.fl. understreker hvor viktig det er at IA-arbeidet ses på som "et kontinuerlig utviklingsarbeid", som en leder uttrykte det, og ikke noe en driver med som utenom-aktivitet (Lie m.fl.2005:13). Det vises til en praksis med avdelingsvise ressursgrupper der både tillitsvalgt, ledere og verneombud er representert. De møtes jevnlig og tar opp problemstillinger relatert til både fag og arbeidsmiljø om hverandre (Lie m.fl.2005:13). Det foregår her jevnlig samarbeid mellom partene i tråd med IA-intensjoner



om kontinuerlig dialog for felles forståelse. Begrepet "solidaritetskultur" blir brukt om IA-arbeidet som en del av det indre liv i bedriften det vises til (Lie m.fl.2005:13). Når det her brukes betegnelsen bedriftens indre liv, forstår jeg det som bedriftskulturen, det som er blitt vanlig og internalisert praksis, og som foregår som en villet utviklingsprosess over tid. Slik jeg tolker flere av mine lederinformanter, er de både empatiske og humanistiske overfor ansatte som følges opp etter sykefravær, men de har derimot liten bevissthet om endringspotensialet i uttrykte IA-intensjoner. De knytter IA-avtalen først og fremst til sykefraværsoppfølging, og framstår derfor med et snevert problemfokus, og gjør IA-arbeid til en aktivitet som de driver med "på si" til forskjell fra en kontinuerlig kulturskapende aktivitet for et mer inkluderende arbeidsmiljø.

Selv om "flere" i den undersøkelsen jeg refererer til framholder viktigheten av IA-arbeid som en naturlig del av bedriftens indre liv, sier forskerne at deres mer generelle inntrykk er at ansatte ikke deltar bredt i IA-arbeidet på sin arbeidsplass. Dette er i samsvar med egne erfaringer. Det samsvarer med skolenes praksis når denne forskningsrapporten viser at "i den grad målsettingene i IA-arbeidet ble fulgt opp aktivt, dreide det seg i hovedsak om overvåking og oppfølging av sykefravær" (Lie m.fl.2005:13). En ser her en parallell til skolenes innrapportering til fylkeskommunen om det prosentvise sykefraværet. Forskerne peker på at det er vanskelig å definere hva som er vellykket IA-arbeid, men "at sykefravær kanskje ikke er noe godt mål på dette" (Lie m.fl.2005:43).

I rapportens kritikk fra bedriftshelsetjenesten sies det at den sterke vektleggingen av å få ned sykefraværet både kan virke ekskluderende overfor de som er i arbeid, og kan hindre inkludering av aktører med redusert arbeidsevne. Ansatte fra bedriftshelsetjenesten har uttalt seg "ganske kritisk til måten bedriften hadde fått ned sykefraværet på, og pekte på at ansatte med høyt fravær ble hjulpet ut av bedriften, mens man helst unngikk å ansette noen med helseproblemer" (Lie m.fl.2005:26). I min undersøkelse har jeg pekt på tegn til at ansatte med høyt sykefravær og redusert arbeidskapasitet kan få denne formen for "hjelp".

I denne rapporten hevdes det at "nesten alle uttrykte misnøye med innstramningen, som medfører at aktiv sykemelding nå kun skal brukes når den ansatte utfører andre arbeidsoppgaver enn det han/hun gjør til vanlig" (Lie m.fl.2005:21). Dette er i samsvar med leder 1, personalsjefen, ved skole A sitt syn på bruken av aktiv sykemelding. Informantene i undersøkelsen til Lie m.fl. begrunnet det med at det er vanskelig å finne alternative oppgaver, noe som er helt på linje med et syn som personalsjefen ved skole A i

min undersøkelse også uttrykte: *Skjønner ikke hvorfor det ikke er lov å gjøre egne arbeidsoppgaver. Hvordan skal en ellers få prøvd arbeidsevnen?*

Det å skape et bedriftsinternt inkluderende arbeidsliv har mye med økonomi å gjøre. Med begrensede budsjettmidler og øket press om å spare penger, har bedrifter ikke råd til å ha ineffektiv arbeidskraft eller å innhente vikarer. Undersøkelsen til Lie m.fl. viser at det er en sammenheng mellom virksomhetens økonomiske situasjon og sykefravær. God økonomi gir lavere sykefravær og lavere bruk av uføretrygd, noe som betyr at en kan unnlate å benytte virkemidler som uføretrygd (Lie m.fl.2005:37). Det blir påpekt at dersom en ser fraværsreduksjon som det primære mål, kan en se på økt bruk av uføretrygd og AFP som virkemiddel (Lie m.fl.2005:44).

I undersøkelsen min kommer det fram at inkluderende har mye å gjøre med hvordan en forstår de økonomiske mulighetene til å gjøre tilpasninger mellom arbeidstakernes oppgaver og kapasitet. Dette bidrar til at kombinasjonen lavt fravær, ivaretagelse av eldre arbeidstakere og personer med nedsatt funksjonsevne blir såpass problematisk i forhold til andre hensyn, at det ikke blir prioritert. Forskerne skifter fra en empirinær beskrivelse til å gi en mer allmenn vurdering av betingelsene når de konkluderer med at hva som er vellykket IA-arbeid, er vanskelig å definere, men at arbeidet med å skape et inkluderende arbeidsliv, er "møysommelig og langsiktig arbeid" med "bred medvirkning og forankring" (Lie m.fl.2005:46,47).

### **8.3 Inkluderende arbeidsliv – inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt "sosiale ansvar" (Drøpping 2004)**

I denne Fafo-rapporten presenteres funnene fra en undersøkelse blant et utvalg arbeidsgivere om hva som er deres holdninger til det sosiale ansvaret virksomheten har fått for egne ansatte for å bidra til å dempe presset på sosialbudsjettet. Det er blitt foretatt dybdeintervju med ledere med personalansvar i fire norske virksomheter med mer enn tusen sysselsatte. Både private og offentlige virksomheter er representert, og de tilhører ulike bransjer.

Drøpping framsetter tre antakelser:

1. *Det som er (bedriftsøkonomisk) lønnsomt for den enkelte virksomhet, kan være (samfunnsøkonomisk) ulønnsomt for samfunnet* (Drøpping 2004:12). Det antas her

at ikke alle deltakere i IA-prosjektet trekker i samme retning. Det som anses lønnsomt på ett virksomhetsnivå, får motsatte konsekvenser på et aggregert nivå. Statens forventninger til lønnsomheten i IA-avtalen tilfredsstilles ikke. Dette er i samsvar med antakelser som også jeg har antydnet uten at jeg løfter det fram som del av min problemstilling. Selv leder 6 ved skole C, som framstår med humanistiske holdninger og initierer lettelsener i arbeidet for eldre lærer, hevder sitt lokale bedriftsøkonomiske ansvar. "Vi må snu på hver krone," blir gitt som begrunnelse for ikke å tilpasse arbeidsoppgaver i så stor grad som en kunne ønske. Eksemplet viser at budsjettmessige hensyn legger begrensninger på virksomhetenes inkluderende kapasitet. En ser seg ikke økonomisk i stand til å beholde og tilrettelegge for ansatte slik det forventes i IA-avtalen.

2. Videre hevdes det at *alle virksomheter vil søke forutsigbarhet og minimere risiko* (Drøpping 2004:13). I dette ligger at bedriftsøkonomiske perspektiver er medvirkende både ved nyansettelser og det å holde på ansatte. En leder som vektlegger økonomisk rasjonalitet vil derfor søke å minimere risikoen for å ha en ansatt som relativt sett koster mer enn andre. En økonomisk rasjonell arbeidsgiver vil derfor holde fast ved arbeidstakere som har maksimalt potensial innenfor vanlige prestasjonsområder.
3. Den siste antakelsen er at *dersom virksomhetene skal påta seg noen form for sosialt ansvar som innebærer økt risiko, vil de kreve kompensasjon fra myndighetene. Virksomhetene vil ikke ta sosialt ansvar uten en kompensasjon for denne økte risikoen (enten den er antatt eller faktisk)* (Drøpping 2004:14).

Den første antakelsen dreier seg om hvordan arbeidsgiverne oppfatter sin rolle i forhold til myndighetenes forventninger om at de skal ta sosialt ansvar for sine ansatte for å avlaste sosialbudsjettet. Om dette sies det: "Generelt ga dette spørsmålet liten respons – det kan se ut til at tanker rundt hvordan det sosiale ansvaret skal fordeles mellom partene og myndighetene i liten grad har slått rot på virksomhetsnivå" (Drøpping 2004:20). Dette samsvarer med inntrykk fra egen undersøkelse, selv om jeg kun indirekte gav lederne anledning til å mene noe om sin rolle overfor myndighetene og sosialbudsjettet. I min undersøkelse er ikke arbeidsgivers ansvarsfølelse overfor dette budsjettet et eksplisitt tema. Lederen ved skole B nevnte så vidt hvordan IA-lederrollen gav utvidede sosiale påvirkningsmuligheter, også budsjettmessig. Når vi snakket om

tilretteleggingsproblematikk og dilemma, kom ingen inn på dilemma i forhold til det statlige sosialbudsjettet. Det ble kun relatert til eget lokalt budsjett. Det virket ikke som de hadde oppmerksomhet rettet mot myndighetenes IA-intensjoner om å redusere trygdeutgiftene. Dette er med på å bekrefte at lederne ikke retter oppmerksomhet mot økonomiske følger ut over egen virksomhet. Forskeren gjør følgende antakelser om ledernes manglende utadrettede oppmerksomhet: "*Overordnede perspektiver* på sosial ansvarsfordeling har ennå ikke rukket å gjøre seg gjeldende, noe som igjen kan skyldes at IA-avtalen ikke har blitt eksplisitt markedsført som *partssamarbeid*" (Drøpping 2004:20). Det hevdes at avtalen er i liten grad blitt markedsført som et felles løft mellom myndigheter og arbeidsgivere (Drøpping 2004:27).

Virksomhetene i Drøppings undersøkelse har selv valgt å bli IA-bedrifter ved å undertegne IA-avtalen. De videregående skolene i Buskerud fylkeskommune er blitt pålagt sin IA-bedriftstatus av de fylkeskommunale myndighetene. Dette faktum kan være et tilleggsmoment når en eventuelt skal belyse hvorfor skolelederne ikke ser ut til å erkjenne at de nye rutinene med oppfølging av ansatte også er innført for å redusere statlige sosiale utgifter. Det kan også bemerkes at i denne undersøkelsen, som i fylkeskommunen, er det ledelsen som igangsetter prosessen med å bli IA-virksomheter (Drøpping 2004:23). Det kan synes som om initiativ til å bli IA-virksomhet vanligvis kommer fra ledelsen, og at ledelsen i stor grad styrer arbeidet uten at ansatte involveres og bidrar i en inkluderende prosess. Dette kan både ha å gjøre med at IA-arbeid hovedsakelig forbindes med sykefraværsarbeid, og at ansatte ser ut til å ha langt færre kunnskaper om IA-avtalen enn ansatte.

Det pekes videre på et sannsynlig sentralt premiss som er at for å få en vellykket IA-satsing, må virksomhetene på et eller annet vis få kompensasjon for eventuell økonomisk merbelastning som IA-tiltak medfører. Forskeren råder myndighetene til å (del)finansiere og formulere en tydelig IA-strategi (Drøpping 2004:20). Jeg har i flere av kapitlene i min studie også kommet inn på at manglende IA-virkemidler, ikke bare økonomiske, kan gjøre det såpass utfordrende å utvikle et mer inkluderende arbeidsliv, at IA-tiltak derfor blir nedprioritert.

I Drøppings undersøkelse kommer det også fram at det stort sett var "enighet om at tendenser i retning av måloppnåelse er viktigere enn måloppnåelse i seg selv" (Drøpping 2004:24). Betydningen i sitatet blir klarere når det et par setninger senere står at en derfor ønsker "fokus på midlene, ikke på målene" (Drøpping 2004:24). En ønsker fokus på

forhold som er helsefremmende, som kan forebygge sykdom og som kan bidra til at flere finner seg til rette i arbeidslivet, og ikke på selve målet om lavest mulig sykefravær. Generelt sett uttrykkes det enighet om over-ambisiøsitet hva gjelder målet om redusert sykefravær.

Erfaringer fra min undersøkelse bekrefter disse observasjoner. Fylkeskommunen stiller krav til jevnlig innrapportering fra lokale AMU-utvalg om skolens sykefravær, ikke kun ut fra overordnet arbeidsgivers behov for til å ha denne type oversikt over sine virksomheter, men ut fra en antakelse om at sykefraværet sier noe om skolen som IA-virksomhet. Med fokus på målene og ikke på midlene er det logisk og rasjonell lederatferd at en ser på risiko for høyt sykefravær både ved nyansettelser og ved fastholdelse av ansatte. (Jf. pk. 2 ovenfor). Min undersøkelse viser at målfokuset kan bidra til å skape ekskluderende personalpolitikk overfor ansatte som anses å representere en fraværslisiko og som har tilretteleggingsbehov.

Med henvisning til den tredje antakelsen til Drøpping om å kreve kompensasjon fra myndighetene, tolker han sine informanter slik at de er villige til å påta seg et utvidet sosialt ansvar for sine ansatte, men at dette er betinget av en eller annen form for økonomisk kompensasjon for dette ansvaret. De fleste lederinformantene i min undersøkelse ser ut til å oppleve dilemmaer og ambivalens i forhold til hvilke normative insentiver en skal vektlegge. Slik jeg oppfatter skolelederne, ville det oppstått færre slike situasjoner om tilgangen til økonomiske virkemidler hadde vært bedre.

IA-virksomheter med defensive holdninger til intensjonene i IA-avtalen med begrunnelse i økonomiske bedriftshensyn, opptrer ikke i samsvar med den inngåtte avtalen. Det er ikke gitt at økonomiske insitamenter vil føre til vesentlige endringer av oppfatninger av arbeidslivet, og til hva som er en fullverdig arbeidstaker. Kreativitet og vilje til innsats for et mer inkluderende arbeidsliv blir ofte nevnt som velegnede IA-virkemiddel, eller, som arbeidsforsker Bjørg Åse Sørensen hevder, en trenger en gjennomgripende verdidebatt for dermed å forankre arbeidsmiljøpolitikken i samfunnsverdier (Grøndahl 2006).

#### **8.4 Virker verktøyet? Evaluering av "IA-funksjonsvurdering" – En samtale om "arbeidsmuligheter" (Andersen m.fl. 2006)**

Rapporten omhandler ulike IA-aktørers erfaringer med bruk av funksjonsvurderingsverktøy, om verktøyet oppleves som nyttig og relevant i arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv. Dataene er innhentet gjennom spørreundersøkelser ved arbeidslivssentre, trygdekontorer og IA-virksomheter. Disse undersøkelsene ble gjort 135 IA-virksomheter i 12 fylker. Forskerne ser det som en utfordring å spre oppfølgingsverktøyet til flere områder i virksomhetene. De ønsker å benytte dette også i andre sammenhenger enn når noen rammes av sykdom eller slitasjer. De antar at verktøyet vil være nyttig overfor flere grupper og ved flere anledninger, "eksempelvis i omstillingsprosesser, bedriftsutviklingsprosesser og nedbemanningsprosesser" (Andersen 2006:18).

Tidligere i min undersøkelse har jeg referert til Falkum som hevder at IA-avtalen forutsetter at arbeidsgiverne først må stille spørsmål om hva arbeidstakerne kan gjøre, og deretter fordele alle arbeidsoppgavene slik at kravene i arbeidet tilpasses den enkeltes forutsetninger (Falkum 2004:63). Det vil sannsynligvis være nyttig å anvende funksjonsvurderingsverktøyet ved omstillingsprosesser og bedriftsutviklingsprosesser hvis en finner gode løsninger både for den enkelte arbeidstaker, det helhetlige arbeidsmiljø og for arbeidsplassen som bedrift. En vil kunne plassere "riktig mann på riktig sted" ved å benytte en humanistisk form for HRM.

Slik jeg oppfatter arbeidslivet i dag, med dens sterke innslag av formålsrasjonell markedsøkonomisk logikk, ligger det i IA-avtalens oppfølgings- og funksjonsvurderingsverktøy også en mulighet for å bruke dette i en effektiviseringsstrategi, noe jeg også har indikasjoner på i min undersøkelse. I dette perspektivet vil en i nedbemanningsprosesser kunne bruke verktøyet til å ekskludere nettopp de gruppene som er målgrupper for IA-prosjektet.

## ***8.5 Ledelse for et inkluderende arbeidsliv - Avtalen for et Inkluderende arbeidsliv. Virkemidler fra nasjonalt ledernivå i oppfølging av sykemeldte (Lindøe m.fl. 2006)***

Den endelige forskningsrapport foreligger ikke i skrivende stund (mars 2007). Mine henvisninger er til et notat som jeg har fått tilsendt. Dette er en del av et større arbeide med tittelen "Ledelse for et inkluderende arbeidsliv". Jeg fattet interesse for denne undersøkelsen, fordi den søker å framskaffe kunnskaper fra lederes erfaringer med dialog med sykemeldte. Intervjumaterialet er 28 langtidssykemeldte og deres nærmeste ledere. Artikkelen legger fram deler av et kvalitativt datamateriale som illustrasjoner på ledererfaringer. Ledersitatene blir framlagt utolket (Lindøe m.fl.2006:3).

I innledningen til presentasjon sier forskerne: "Rådata viser at egenskaper hos leder, relasjonen mellom leder og sykemeldt og grad av gjensidighet i relasjon virker inn på dialogen" (Lindøe m.fl.2006:12). De begrunner dette med hva ledere selv sier om hvilke egenskaper en leder bør ha. Lederne sier at de må ha empati, kunne vise forståelse for den sykemeldtes situasjon og i tillegg ha evne og vilje til å være støttende (Lindøe m.fl.2006:12). I min undersøkelse kommer det også fram at når lederne opptrer empatisk og støttende, virker det positivt for den pågående dialogen om arbeidsmuligheter.

En av lederne uttrykker seg eksplisitt om relasjonens betydning: "Det er klart dette har å gjøre med relasjoner mellom dem en er leder for og en selv" (Lindøe m.fl.2006:13). Jeg forstår lederen slik at han eller hun mener at dialogen mellom leder og ansatt er påvirket av kvaliteten på relasjonene dem imellom forut for samarbeidet om oppfølgingsplan. Når det i IA-prosjektet blir framhevet at en viktig premiss for et inkluderende arbeidsliv er et grunnleggende godt arbeidsmiljø med likeverdighet i dialogen mellom ledere og ansatte, kan det ses på som anbefalinger om bygging av gode relasjonelle forhold på arbeidsplassene.

I min undersøkelse er det ved skole B og C utviklet nære og gode relasjoner mellom ledere og ansatte, noe som viser seg å være positivt for samarbeidet om gjenopptakelse av arbeidsoppgaver. Ved skole A er den lederen som har størst betydning for oppfølgingsarbeidet, lite involvert i den daglige samhandlingen blant skolens ansatte. IA-samarbeidet virker mindre tillitsfullt og trygt ved denne skolen enn ved de to andre. I rapporten til Lindøe m.fl. framgår det at når lederen står overfor en ansatt med helseproblemer som reserverer seg for oppfølgingssamarbeid, virker dette passiviserende

overfor lederens oppfølgingsengasjement. Når lederen kommer i god dialog med ansatt under oppfølging, gir det motivasjon for videre oppfølging (Lindøe m.fl.2006:15).

En lederutfordring som er velkjent for mine lederinformanter, vises det også til her. Det gjelder utfordringen med å finne alternativt arbeid for ansatte med redusert arbeidskapasitet. En lederinformant i undersøkelsen til Lindøe m.fl. sier dette: "Mitt inntrykk har vært at de ønsker seg tilbake til jobb. Problemet er helst at om de har behov for alternativt arbeid, så har vi lite å kunne tilby innenfor vårt område" (Lindøe m.fl.2006:14). I min undersøkelse er det heller ingen av lærerinformantene som uttrykker ønske om å tre ut av arbeidslivet. Selv om noen av lærerinformantene sliter helsemessig, har vanskelige elever og opplever å ikke være fornøyd med skolens oppfølging, virker det ikke som de ønsker å gi opp jobben. Dette kan ses på som en viktig premiss og et godt utgangspunkt for å inkludere ansatte som ikke lenger har full arbeidskapasitet. I tillegg til å utvikle et generelt godt og helsefremmende arbeidsmiljø, er det også en viktig utfordring å gjøre lederne bedre rustet til å ta det sosiale ansvaret som er nedfelt i IA-avtalens intensjoner. Som også jeg har pekt på, vil inkluderingspotensialet være avhengig av "i hvilken grad arbeidsfellesskapet viser evne og vilje til fleksibilitet. Det dreier seg i stor grad om hvilke normer og verdier som eksisterer på arbeidsplassen og hvilke faglige standarder som må ivaretas" (Lindøe m.fl.2006:16).

I omtalen av den nye rollen som IA-leder finnes synspunkter som jeg gjenkjenner fra informanter i min undersøkelse. "Jeg gjorde for så vidt det samme som før" (...), sier en av informantene (Lindøe m.fl.2006:15). De eneste endringene som oppfattes, er de som har å gjøre med systematikk og dokumentasjon i oppfølging etter langvarig sykefravær. Ledere i denne undersøkelsen opplever det som tidkrevende, slik flere av mine lederinformanter også gjør.

Til slutt i rapporten nevner forskerne at "IA-avtalen har ikke nødvendigvis ført til store endringer i leders arbeid med langtidssykemeldte (...) Det fins også store individuelle forskjeller i hvordan lederne gjennomfører oppfølging av sykemeldte" (Lindøe m.fl.2006:16). Slik jeg tolker mine informanter, gjelder det også dem. De trer inn i sin nye IA-rolle, og skjøtter den i henhold til ideologisk forankring, internaliserte holdninger og verdier.

Mikkelsen som også er en av forskerne i prosjektet "Ledelse for et inkluderende arbeidsliv", utdyper skillelinjene mellom lederne. Hun hevder at konfliktlinjen går mellom ledere med et instrumentelt syn på sykefraværsarbeidet, ledere som har hovedvekten på de



økonomiske sidene, og ledere som hevder at omsorg og ansvaret for den syke er viktig, "nesten uavhengig av konsekvensene for bedriften" (Mikkelsen 2006). Jeg oppfatter konflikt slik det er uttrykt her, som at IA-ledere i Mikkelsens materiale gjør ulike prioriteringer i sitt oppfølgingsarbeid og at de har ulikt syn på sykefraværsarbeidet. De samme skillelinjene har også jeg vist til i min undersøkelse.

## ***8.6 Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier (Hammer og Øverby (red.) 2006)***

Hensikten med denne boken formuleres som et ønske om å "formidle kunnskapsbasert forskning om erfaringer og strategier for et inkluderende arbeidsliv" (Hammer m.fl.2006). Jeg omtaler den her fordi den kan betraktes som en sentral kilde til kunnskap om "det inkluderende arbeidsliv". Boken favner vidt. Den tar opp ulike institusjonelle IA-strategier på et høyere samfunnsnivå, begrunner, drøfter og stiller spørsmål ved disse strategiene. I tillegg belyser den arbeidsmarkedssituasjon og ulike samfunnsgruppers inkluderingsmuligheter. Boken har en annen type empiri og en annen innfallsvinkel enn den jeg har benyttet. De framlagte forskningsresultatene bygger på statistiske analyser basert på kvantitativ forskning, til forskjell fra en fortolkende tilnærming.

Siden ulike metoder kan vise vei til målet om å framskaffe kunnskap om sosiale fenomen, søkte jeg etter forskningsresultater fra en kontekst og på et nivå som kan sammenlignes med mitt forskningsområde. Når denne boken tar opp inkludering av grupper som er utenfor arbeidslivet, grupper som ungdom, innvandrere, funksjonshemmede og grupper som er uføre eller er på attføring, anser jeg det som mindre relevant som sammenligningsgrunnlag. I undersøkelsen min dreier det seg kun om å inkludere eller ivareta bedriftens egne ansatte. Noe av det som boken sier om gruppen "eldre" kan derimot være aktuelt å kommentere. Min undersøkelse dreier seg ikke om eldre arbeidstakere, men to av lederne kommer med uttalelser som sier noe om hvordan de verdsetter denne gruppen. Den ene ser det som beleilig at noen av skolens eldre lærere slutter, mens den andre tilbyr tilpasset arbeid for å beholde eldre lærere.

Det hevdes i boken at eldre blir stigmatisert ved at de ses på som en ensartet gruppe. Stigmatiseringen omtales som alderisme, en ideologisk forståelse av eldre arbeidstakere som en gruppe som i mindre grad tilfredsstiller det moderne arbeidslivets krav til fleksibilitet, ytelse og omstilling. Det bemerkes at eldre selv også er rammet av alderisme

(Solem 2006:185). Internaliserte holdninger til alder vil således kunne virke demotiverende og hemmende på innsats og samarbeid om gode løsninger og arbeidsmuligheter. Senter for seniorpolitikk motarbeider alderismens innhold, og kaller det "myter om eldre arbeidstakere" (Lunde 2005). Lunde vektlegger at eldre arbeidstakeres sterke sider bør vektlegges, og framhever egenskaper som for eksempel sosial kompetanse og erfaring.

## 8.7 Avslutning

I denne gjennomgangen har IA-lederproblematikk stått sentralt. Den har avdekket en større forståelse for lederes situasjon og betydning for utviklingen av et mer inkluderende arbeidsliv. Jeg ikke har funnet eksempler på forskning der arbeidstakere forteller om sine opplevelser og erfaringer med oppfølgingssamarbeid etter sykefravær. I min undersøkelse har jeg forholdt meg til sosiale praksiser, mens disse rapportene ser ut til å være preget av et høyere abstraksjonsnivå eller et mer generelt perspektiv. Gjennomgangen har likevel bidratt til å understøtte og bekrefte observasjoner i min undersøkelse, noe som kan sies å validere mine funn.

## Kapitel 9 SAMMENFATNING

### 9.1 *Bakgrunn og intensjoner for IA-avtalen*

”Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv” ble undertegnet av representanter fra myndighetene og de største arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene høsten 2001. Samarbeidet ble igangsatt fordi en gjennom mange år hadde sett en negativ utvikling i arbeidslivet, en utvikling med høyt sykefravær og tidlig frafall fra arbeidslivet. Mange ble ikke ”godtatt” av arbeidslivet på grunn av antatt redusert arbeidskapasitet. Ut fra ulike interesser og motiv ønsket partene å snu denne utviklingen. Statlige myndigheter varslet om at situasjonen medførte store sosioøkonomiske kostnader. På virksomhetsnivå bidro denne fraværs- og frafallsproblematikken utfordringer og spenninger mellom det teknisk-økonomiske systemets krav til økende ytelse og effektivitet og det menneskelige systemets behov for beskyttelse (Lysgaard 1993).

De samarbeidende partene har utviklet følgende konkrete mål: *redusere sykefraværet, ansette flere arbeidstakere med redusert arbeidskapasitet og øke den gjennomsnittlige pensjoneringsalderen.*

Myndighetene og partene i arbeidslivet inngikk et samarbeid bygd på den korporative samarbeidsmodell, og ble enige om mål og intensjoner som en forventet ville utvikle et mer inkluderende arbeidsliv, og som en forventet ville tjene partenes interesser og behov. Navneendring til Arbeids- og inkluderingsdepartementet er et institusjonelt og symbolsk uttrykk for myndighetenes vurdering av dette arbeidet som svært viktig. Foruten økonomiske og organisatoriske virkemidler, er det framsatt intensjoner om holdnings- og atferdsendringer i arbeidslivet. En ønsker et mer humanistisk arbeidsliv med bedre samsvar mellom ytelse og kapasitet for at flere vil finne seg til rette i dette. Intensjonene i IA-avtalen kan således ses på som virkemidler til å nå IA-avtalens mer konkrete målsettinger. IA-avtalens ideal er et reelt inkluderende arbeidsliv med ”plass til alle som vil og kan jobbe” (Ansatt i en IA-virksomhet, Rikstrygdeverket 2004). Forskning viser at det ikke alltid er samsvar mellom idealer og realiteter, og at virkemidler og gode hensikter kan ha uintenderte konsekvenser.

## 9.2 Sentrale observasjoner

I denne hovedoppgave har jeg satt søkelyset på lokalt relasjonelt IA-arbeid. Jeg har analysert hvordan dette arbeidet blir håndtert nede på den arenaen som er definert den viktigste arena for utvikling av et mer inkluderende arbeidsliv. Videre har jeg vurdert om dette arbeidet virker reelt inkluderende. Jeg har stilt to hovedspørsmål knyttet til lokal oppfølging av IA-samarbeid i noen bestemte arbeidsorganisasjoner, tre videregående skoler i Buskerud. Det første har dreid seg om hvordan lærere som har inngått individuelle IA-avtaler og deres nærmeste ledere forholder seg til IA-avtalens krav og intensjoner. Jeg har brukt formuleringene ”opplever” og ”erfarer” for å få fram at jeg er opptatt av både det som konkret har skjedd, hva de involverte har gjort, men også hvordan de har vurdert og reflektert over hendelser og handlinger forbundet med IA. En kan si at det handler om hvordan IA-aktører har det, og hvordan de tar det i det lokale IA-samarbeidet. I tolkningsarbeidet valgte jeg en portrett-tilnærming der jeg presenterte empirien for hver og en av de 12 informantene istedenfor en mer vanlig tematisk tilnærming. I dette sammendraget vil jeg trekke ut noen sentrale resultater fra undersøkelsen ved å skissere noen hovedtrekk ved måtene å forholde seg på:

Når det gjelder lederne, fanger en opp mye av variasjonen i svarene ved å plassere dem i to hovedkategorier. Den ene er primært representert ved leder 1, personalsjefen, ved skole A. Vedkommende framstår som faglig sikker og veloverveid i begrunnelsen for en bestemt strategi i IA-arbeidet. Denne lederen ser IA-avtalen som et nyttig redskap som inngår i en restrukturering av arbeidsorganisasjonen. Vedkommende tar sikte på å øke organisasjonens effektivitet og evne til å mestre vanskelige undervisningsoppgaver og møte elevenes krav, når en forstår disse som kunder. Denne lederen framstår som en reformator i tråd med framherskende ideer om moderne ledelse i en modernisert offentlig serviceorganisasjon. Fordi denne type ledelse er basert på en bestemt forståelse av mål og resultatkriterier i en skole, oppleves ikke avveiningen mellom ulike hensyn primært som dilemmaer, men mer som spørsmål om å skjære igjennom, vise lederautoritet og å kunne begrunne sine valg i forhold til de idealer en moderne veldrevet skole forventes å leve opp til.

De fleste av de andre personallederne som ble intervjuet i undersøkelsen, representerer en mer konvensjonell tilnærming til skolen som arbeidsplass. De framstår som mindre sikre i sin sak, de sier at de sonderer seg fram til løsninger basert på personlig skjønn, og de legger vekt på å løse saker ved å ha nærhet til den eller de det gjelder. Disse lederne framstår mer som ”tradisjonister” ved at de opptrer på en måte som er i tråd med

innarbeidede oppfatninger om hvordan en skoleorganisasjon fungerer. De virker empatiske og identifiserer seg med sine ansatte. I stedet for å være opptatt av å ”å skjære igjennom” viser de i større grad til lokalkunnskap og ”øyemål”. De holder en lav profil og føler seg mer fram.

Lederne som representerer den siste tilnærmingen til ledelse og måte å forvalte IA-avtalen på, er sterkere tallmessig representert i utvalget. Dette sier nødvendigvis ikke noe om styrkeforholdet mellom disse måtene å lede på i de aktuelle skolene spesielt eller i norsk skole mer generelt. I en del henseender er kanskje reformatorene på offensiven i en tid der det er et betydelig press på skolen når det gjelder mer effektiv ressursutnyttelse og sterkere serviceorientering. Skolen er i en brytningstid mellom forsvar av gamle verdier og omgangsformer, og de nyere som likner mer på det en finner i andre sektorer i arbeidslivet når det gjelder karriereorientering og produksjonsorientering.

Slik lederne forvalter IA-avtalen kan det minne om det klassiske sosiologiske begrepsparet til Tönnies, Gemeinschaft og Gesellschaft (Østerberg 1994). Lederne ved skole B og C opptrer Gemeinschaft-aktig gjennom å ha nære relasjoner til lærerne som de har personalansvar for. Lederne ved skole A, spesielt personalsjefen, opptrer Gesellschaft-aktig med mer formålsrasjonell nytteorientering.

Når det gjelder lærernes måter å forholde seg på, er bildene av disse mer sammensatte. Lærerne framstår med sine særegne identiteter. I en situasjon der de skal gjenintegreres i arbeidslivet etter et lengre sykefravær, har de ulik sårbarhet, og har ulike grunner til det. De forteller om ulike problemsituasjoner, og de viser forskjellige reaksjonsmønstre. Felles for dem er at de utfører et identitetsarbeid. De oppgir ulike grunner til sin situasjon og sin måte å opptre på, men de søker å bli respektert i en situasjon der respekten og selvrespekten er truet. Noen markerer en viss underdanighet og takknemlighet for oppfølgingen og arbeidstilpasningene som gjøres for dem, mens andre har en mer blandet reaksjon. Spesielt én lærer markerer opposisjon og er mer kritisk til oppfølgingssystemet. Alle lærerne gir på en eller annen måte uttrykk for utfordringer en står overfor i prosessen med å gjøre arbeidslivet mer inkluderende. I en vanskelig fase som dette kan være, ser en at dialogen byr på utfordringer både i forhold til å gi den ansatte tilstrekkelig innflytelse, og gjennom å etablere grunnlag for en dialog mellom aktører med komplementære kunnskaper og ferdigheter.

Mitt andre hovedspørsmål dreide seg om hvorvidt den lokale håndteringen av IA-avtalen er i tråd med de sentrale mål og idealer og den positivt ladede og offensive retorikk

som følger IA-prosjektet. Gjennom hele analysen har jeg pekt på manglende samsvar mellom de praksiser jeg har beskrevet og de intensjoner som er uttrykt i sentrale IA-dokumenter. En iverksetting av IA-avtalen i tråd med disse ambisiøse målene forutsetter en dyptgripende endring i store deler av arbeidslivet. Det er kanskje litt naivt å anta at en intensjonsavtale kan utløse omfattende endringer i den retningen en ønsker. Det framstår som uklart hvilke mål og verdier en ønsker å gi høyest prioritet. I en situasjon der mye av endringene i arbeidslivet dreier seg om individualisering, med individuelle arbeidsavtaler og økende ytelseskrav, framstår IA-avtalen og de idealene som den er forbundet med, som en institusjonell lettvekt. Andre krefter og hensyn har større gjennomslagskraft.

IA-avtalen ikke er en lov, men det kan likevel være aktuelt å sammenligne den med "Lov om sosial omsorg", fordi IA-avtalen har et visst omsorgsinnhold. "Lov om sosial omsorg" er en lov som Aubert omtaler i boken "Rettens sosiale funksjon" (Aubert 1976). Aubert anser loven for å ha en symbolsk verdi, fordi det mangler ressurser (i vid betydning) til å realisere den sosiale omsorgen som innholdet viser til.

Sosialhjelpsnormene som loven angir samsvarer ikke med ressursmessige realiteter, og loven har derfor fått et symbolsk preg, skriver Aubert. Ut fra arbeidslivets realiteter kan det være grunner til å si at IA-avtalen har hatt en viss symbolsk verdi. Myndighetene og de sentrale IA-aktørene har gjennom inngåelsen av IA-avtalen villet vise at de har gjort en innsats for et mer inkluderende arbeidsliv, noe som har kunnet bidra til å "skape ro i rekkene" og dempe interessekonflikter og uenigheter partene imellom. I dette perspektivet kan en se på IA-avtalen som et skinn-inkluderende tiltak.

Så langt i IA-prosjektet kan det synes som stor avstand mellom idealer og realiteter. IA-avtalen framstår som et tvetydig virkemiddel, et virkemiddel for mer humanisme i arbeidslivet, men også et virkemiddel i en instrumentell nytteorientering mot mer arbeid, økt arbeidsinnsats og lavere sosiale utgifter. Hensikten med dialogen virker også i dette spenningsfeltet – dialog for å gi innflytelse, tilfredsstille ønsker, forventninger og behov, men også for å disiplinere og definere hva som er mulig å oppnå. Dialogen kan gi skinn av likeverdighet i hierarkisk organiserte bedrifter der maktmidlene er ulikt fordelt mellom partene. Om en ønsker en utvikling mot et reelt inkluderende arbeidsliv, er det behov for mer kunnskap og mer tydelige premissleveranser for å iverksette en bredere involvering og sterkere forankring i hele arbeidslivet enn det erfaringer viser hittil.

## Litteraturliste

### *Offentlige dokumenter (kronologisk ordnet)*

ASD - NOU 2000:27, kap. 1

*Sammendrag av Sandman-utvalgets innstilling, 15-9-2000.*

ASD – NOU 2000:27, kap.10:

*Tiltak for å forebygge og redusere sykefraværet og styrke arbeidsevnen.*

3 NOU 2000:27

*Sykefravær og uførepensjonering, et inkluderende arbeidsliv.*

ASD – Ot.prp.nr. 102 (2001-2002).

Regjeringen v/Arbeids- og administrasjonsdepartementet og partene i arbeidslivet(2001):

*Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv, 3-10-2001.*

Regjeringen v/Arbeids- og administrasjonsdepartementet / Partssammensatt arbeidsgruppe (2003):

*Evalueringsav Internsjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, 2. kvartal 2003.*

Rikstrygdeverket (2003):

*Funksjonsvurdering. Rapport fra Prosjekt for inkluderende arbeidsliv. Mai 2003.*

Regjeringen v/Arbeids- og administrasjonsdepartementet og partene i arbeidslivet (2003):

*Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv – Erklæring fra partene etter møte 3. desember 2003.*

Odin (2004):

*Folketrygdloven, endringer 1-7-2004.*

Regjeringen v/Arbeids- og administrasjonsdepartementet og partene i arbeidslivet (2005):

*Evalueringsav Internsjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv – 2005.*

Regjeringen v/ Arbeids- og inkluderingsminister og partene i arbeidslivet (2006):

*Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2009. Tillegg av 6. juni 2006.*

Arbeidsmiljøloven, 1-1-2006.

Rikstrygdeverket (2006):

*Virkemidler for et inkluderende arbeidsliv. Januar 2006.*

Arbeids- og organisasjonsdepartementet / Partssammensatt arbeidsgruppe:

*IA-samarbeidet – vi strekker oss litt lengre.*

Rapport av 24. mai 2006 fra en partssammensatt arbeidsgruppe.

Rikstrygdeverket:

*Ansatt i en IA-virksomhet. Hva betyr det for meg?* (Dato, årstall og sidetall står ikke påført).

Rikstrygdeverket:

*En samtale om arbeidsmuligheter.* (Dato, årstall og sidetall står ikke påført).

Rikstrygdeverket:

*Frisk nok til å jobbe?* (Dato, årstall og sidetall står ikke påført).

## ***Rapporter, bøker og tidsskriftartikler.***

Andersen, Rolf K., Falkum, Eivind og Moland, Leif E (2006):

*Virker verktøyet? Evaluering av IA-funksjonsvurdering – En samtale om "arbeidsmuligheter".* Fafo-notat 2006:13. ISSN 0804- 5135.

Aubert, Vilhelm (1976):

*Rettens sosiale funksjon.* Universitetsforlaget. Oslo, Bergen, Tromsø.

Aubert, Vilhelm (1990):

*Lov som skinnintegrasjon i Dag Østerbergs Handling og samfunn.* Pax forlag A.S, Oslo.

Bruusgaard, Dag og Wergeland, Ebba (2005):

*Er fraværsreduksjon en oppgave for leger?* Tidsskrift for Den Norske Lægeforening, nr.21 2005. (Nettutgave)

Bråten, Mona og Langeland, Ove (2003):

*Lønner det seg? Belønningssystemer og organisasjonseffekter i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter.* Fafo-rapport 423.

Bråten, Stein (2004):

*Kommunikasjon og samspill.* Universitetsforlaget, Oslo.

Buskerud fylkeskommune (2005):

*Et godt år - Årsrapport 2005.*

Cooley, Charles H (1902):

*Human Nature and Social Order.* Charles Scribner. New York.



Collins, Randall (1988):

*Theoretical Sociology*. Harcourt Brace & Company, University of California, United States of America.

Drøpping, Jon Anders (2004):

*Inkluderende arbeidsliv – inkluderende ledere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt "sosiale ansvar"*.

Arbeidsnotat nr.3 fra Fafos forprosjekt "Inkluderende arbeidsliv – ny rolle for arbeidsgivere".

Elster, Jon (1983):

*Explaining Technical Change*. Cambridge University Press.

Etzioni, Amitai (1988):

*The Moral Dimension*. The Free Press. New York / London.

Falkum, Eivind (2004):

*Har vi en politikk for arbeidslivet?*

Rehabiliteringsmagasinet BRIS nr.1 2004.

Fog, Jette (1994):

*Med samtalen som utgangspunkt*. Akademisk Forlag A/S, København.

Frost, Stein (2006):

*Tydelig markering mot markedskreftene*, i bladet "Utdanning" nr. 20 2006.

Gilje, Nils og Grimen, Harald (1997):

*Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Universitetsforlaget, Oslo.

Goffman, Erving (1961):

*Role Distance, i Encounters. Two Studies in Sociology of Interaction*.

Bobbs Merrill Company, Inc.1961. Kopisamling fra Universitetet i Oslo.

Goffman: Erving (1972):

*Interaction Ritual. Essay on Face-to-Face Behaviour*. Harmondsworth: Penguin.

Grøndahl, Lise (2006):

*Ekskluderende? Nei. Inkluderende? Ja. Men hvordan finne løsningen?* AFI-konferanse mai 2006. Artikkel fra:

<http://www.arbeidstilsynet.no/c26985/artikkel/vis.html?tid=40031>

Hagen, Kåre (2006):

*Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. En ny metode for sosialpolitisk endring*. 1-2-2006.

Halvorsen, Knut (1995):

*Innføring i sosialpolitikk*. TANO, 2. opplag 1995. Engers Boktrykkeri A/S, Otta.

Hammer, Torhild og Øverby, Einar (red.), (2006):

*Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Hovedarbeidsmiljøutvalget, HAMU, 11-12-2003, 16-12-2004, 6-6-2006.

Kalleberg, Ragnvald (1996):

*Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget, Oslo.

Kohn, Alfie (1993):

*Punished by Rewards*. Houghton Mifflin Company, New York.

Leira, Håkon Lasse (2003):

*Arbeidsliv, sykefravær og politiske beslutninger*.

Tidsskrift for den Norske Lægeforening, nr. 5, 2003.

Lie, Arve m.fl. Lie, Arve (prosjektleder) (2005):

*Inkluderende arbeidsliv. Hva karakteriserer de gode virksomhetene?* STAMI-rapport.

Lindøe, Preben, Bakke, Åshild og Aas, Randi W. (2006):

*Avtalen for et Inkluderende Arbeidsliv. Virkemidler fra nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av sykemeldte*. "Tidsskrift for Arbeidsliv", nr 2 2006.

(Artikkelen blir frigitt ett år etter utgivelsen av tidsskriftet. Jeg har fått den tilsendt fra Lindøe etter først å ha sendt forespørsel til Aslaug Mikkelsen ved UiS)

Lysgaard, Sverre (1993):

*Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget AS, 2. utgave, 3. opplag, Oslo.

Mikkelsen, Aslaug:

*Bedrifters utfordring i grenseflaten mellom lønnsomhet og sosialt samfunnsengasjement*. Universitetet i Stavanger. (Tilsendt fra Lindøe, se ovenfor. Uten sidenummerering).

Morgan, Gareth (1996):

*Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget, Oslo.

Schütz, Alfred (1964):

*The Problem of Rationality in the Social World*, i (Red.) Brodersen, Arvid, 1964.

Collected Papers: Studies in social theory. Et blandingskompendium,

Universitetet i Oslo.

Solem, Per Erik (2006):

*Inkludering av eldre i arbeidslivet i Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier.* Hammer, Torhild og Øverby, Einar (red.) Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Stabell, Isabell Hanssen (2007):

*Time-out mot stress og utbrenthet – Reflekterande arbeidsplatser.* [www.forskning.no](http://www.forskning.no)

Thomson, Paul and McHugh, David (1995):

*Work Organisations. A Critical Introduction.* Second edition, MACMILLAN PRESS LTD, London.

Tranøy, Bent Sofus (2006):

*Markedets makt over sinnene.* Ascheheoug, Oslo.

Veiden, Pål og Burkeland, Sollaug (1999):

*Samfunnsvitenskapelig ordbok.* Spartacus forlag AS, Oslo.

Wadel, Cato (1991):

*Feltarbeid i egen kultur.* SEEK A/S Flekkefjord.

Weber, Max (1995):

*Makt og byråkrati,* Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.

Østerberg, Dag (1994):

*Sosiologiens nøkkelbegreper.* Cappelen Akademiske Forlag A.S, Trondheim.

Østerud, Øyvind (1996):

*Statsvitenskap. Innføring i politisk analyse.* Universitetsforlaget AS, Oslo.

Aalin, Per (2006):

*Tidspress er hovedproblemet.* I bladet "Utdanning" nr. 18 side 6, 2006.

## *Aviser, foredrag, kurs og annet*

Aften 31-1-2007

Aftenposten 27-11-2005

Aftenposten 24-1-2007

Utdanning (bladet) nr. 3, 2007:

*Videregående opplæring – fylke for fylke.*

Bredgaard, Tomas (2005):

*IA-seminar.* Rikstrygdeverket, 13-6-2005. Oslo.

Buskerud fylkeskommune (2001):

*Arbeidsgiverpolitikk i Buskerud fylkeskommune*, (et hefte) august 2001

Buskerud fylkeskommune v/ Kirsten Dyrseth (2002):

*Orientering om Samarbeidsavtale – Inkluderende arbeidsliv*, 19-4-2002.

Buskerud fylkeskommune, Personalavdelingen (2005):

*Personalmelding*. Vedlegg til: 03/01174-120 sak 67/05.

Buskerud fylkeskommune v/ Gjermund Røren 11-1-2007.

Hallingdølen, 8-7-2004.

Hovedarbeidsmiljøutvalget (HAMU), protokoll 11-12-2003.

Hovedarbeidsmiljøutvalget (HAMU), protokoll 16-12-2004.

Hovedarbeidsmiljøutvalget (HAMU), sak 007/06. 6-6-2006.

Hagen, Kåre (2006):

*IA: En ny metode for sosialpolitisk endring?* Foredrag i IA-forum,

23-3-2006, Rikstrygdeverket, Oslo.

Lunde, Åsmund (2005):

Konferanse om ”Inkluderende arbeidsliv” 12-1-2005.

Madsen, Kjell (2004):

*Arbeidet adler mannen, innen visse grenser*. Kronikk i Aftenposten 16-9-2004.

Paulsen, Kristine Klepp: E-post 5-3-2007

Sandman, Matz (2001):

*Friske Pust*. Foredrag på arbeidslivsseminar, 7-6-2001

Sporastøyl, Håvard (2004):

Telefonsamtale 23-11-2004

Steen, Reiulf (2004):

*IA-seminar*. Rikstrygdeverket 7-12-2004. Oslo.

Trygdeetaten v/ Karin Solberg (2003):

*HMS-seminar*, 1-4-2003. Drammen.

Trygdeetaten v/ Karin Solberg (2004):

*IA-seminar*, 17-8-2004. Hønefoss.

Trygdeetaten – IA-seminar (2005): Plakatoppslag, 18-10-2005, Hønefoss.

Denne oppgaven inneholder 51 187 ord

# Appendiks 1

## Spørreskjema

### INTENSJONSAVTALEN OM ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV

Hvordan blir avtalen fulgt opp ved deres skole?

#### Om skolen

1. Hvor mange lærere er det ved skolen?

☐ færre enn 60

☐ 60-80

☐ flere enn 80

2. Hvor mange elever er det ved skolen?

☐ færre enn 300

☐ 300-500

☐ flere enn 500

3. Hvilke studieretninger tilbyr skolen?

☐ Allmennfag

☐ Byggfag

☐ Elektrofag

☐ Formgivingsfag

☐ Helse- og sosialfag

☐ Hotell- og næringsmiddelfag

☐ Idrettsfag

☐ Kjemi og prosessfag

☐ Medier og kommunikasjon

☐ Mekaniske fag

☐ Musikk Dans Drama

☐ Naturbruk

☐ Salg og service

☐ Tekniske byggfag

☐ Trearbeidsfag

4. Hvor mange lærere har hver (mellom)leder personalansvar for?

☐ færre enn 15

☐ 15-25

☐ flere enn 25

5. Anslagsvis hvor stor andel av lærerne er over 50 år? ----- %

Skolens iverksetting av IA-prosjektet.

6. Er lærerne blitt informert om IA-prosjektet?

☐ ja                      ☐ nei

7. Hvor mye tid er eventuelt blitt brukt til å informere lærerne?

☐ 1-2 timer                      ☐ ½ dag                      ☐ mer enn en ½ dag

8. Hvem har gitt informasjon til lærerne?

Flere alternativer kan krysses av.

- ☐ skolens egne ledere
- ☐ personer fra trygdeetaten eller fylkeskommunen
- ☐ skolens tillitsvalgte eller verneombud

9. Buskerud fylkeskommune har satt opp to mål for sitt IA-prosjekt:

- Redusere sykefraværet
- Heve pensjonsalderen

Har ledelsen og ansatte, eller ansattes representanter, i fellesskap drøftet hvordan IA-målene kan nås?

☐ ja, i høy grad    ☐ ja, i noen grad    ☐ nei, i liten grad    ☐ nei, ikke i det hele tatt

10. Hvem har eventuelt tatt initiativ til disse drøftingene?

☐ ledelsen                      ☐ ansatte eller ansattes representanter

11. Hvor mange av skolens ansatte har pr. i dag en individuell og formalisert IA-avtale / oppfølgingsplan? ----- ansatte.

12. Hvor mange av skolens ansatte har pr. i dag en individuell og formalisert avtale / oppfølgingsplan der det brukes IA-midler? ----- ansatte.

13. Har skolen satt i verk konkrete IA-tiltak som retter seg mot grupper av ansatte?

☐ ja                      ☐ nei

14. I hvilken grad skjer det en systematisk oppfølging av de to IA-mål?

a) Redusere sykefraværet:

☐ i høy grad    ☐ i noen grad    ☐ i liten grad    ☐ ikke i det hele tatt.

b) Heve pensjonsalderen:

☐ i høy grad    ☐ i noen grad    ☐ i liten grad    ☐ ikke i det hele tatt

## **Appendiks 2**

### ***Intervjuguide – ledere***

1. Hvordan har du jobbet med IA-prosjektet?
2. Du har undertegnet en avtale med X. Kan du fortelle hvordan avtalen ble inngått?
3. Hvordan opplevde du samarbeidsprosessen og samtalene med X om arbeidsevne og tilpasset arbeidssituasjon?
4. Har du opplevd noen dilemmaer som IA-aktør?
5. Har du gjort noen erfaringer som har påvirket din måte å være IA-aktør på?

(Dette var spørsmål som alle lederne fikk. I tillegg til disse hadde også forberedt en del aktuelle oppfølgingsspørsmål som jeg brukte etter ”behov”).





## **Appendiks 3**

### ***Intervjuguide – lærere***

1. Kan du si litt om bakgrunnen for at du og din personalleder kom sammen og begynte samarbeidet om IA-avtalen?
2. Du og personallederen din har undertegnet en IA-avtale. Kan du fortelle hvordan avtalen ble inngått?
3. Hvordan opplevde du samarbeidsprosessen og samtalene med lederen din om arbeidsevne og tilpasset arbeidssituasjon?
4. Hvordan har du opplevd responsen fra kollegene dine på IA-avtalen, i den grad de vet at du har en IA-avtale, og du har diskutert og snakket med dem om den?
5. Du har erfaringer og meninger om ”det inkluderende arbeidsliv” i og med at du har undertegnet IA-avtale. Mener du at noe burde vært organisert eller gjort annerledes?

(Dette var spørsmål som alle lærerne fikk. I tillegg til disse hadde også forberedt en del aktuelle oppfølgingsspørsmål som jeg brukte etter ”behov”).